

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**ARVOILLA JOHTAJA, ARVOJOHTAJA VAI ARVOTON JOHTAJA? –  
KÄSITYKSIÄ EETTISESTÄ JOHTAJUUDESTA JA JOHTAMISESTA  
PUOLUSTUSVOIMISSA**

Diplomityö

Kapteeni  
Antti Hauvala

YEK 55  
Ilmasotalinja

Elokuu 2011

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi <b>Yleisesiupseerikurssi 55</b>	Linja <b>Ilmasotalinja</b>
Tekijä <b>Kapteeni Antti Hauvala</b>	
Tutkielman nimi <b>ARVOILLA JOHTAJA, ARVOJOHTAJA VAI ARVOTON JOHTAJA? – KÄSITYKSIÄ EETTISESTÄ JOHTAJUUDESTA JA JOHTAMISESTA PUOLUSTUSVOIMOISSA</b>	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto ( MPKK:n kirjasto )
Aika Elokuu 2011	Tekstisivuja 103 Liitesivuja 12
<b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Tämän tutkimustyön lähtökohtana on ollut puolustusvoimissa viime vuosina korostuneesti esille tullut johtamisen ja sotilaspedagogiikan tutkimus. Samoin yhteisökeskeisistä yksilökeskeisiin arvoihin muuttuva yhteiskuntamme sekä organisaation rakennemuutos asettavat arvokeskustelulle ja johtamiselle omat vaatimuksensa. Nykyisen teknologian kehittymisen, kumppanuussuhteiden korostuneisuuden, työyhteisön eettisyyden ja sitä kautta työn ulkopuolisten arvojen korostuminen vaatii vilkasta keskustelua eettisesti toimintakykyisestä sotilaasta, sotiluudesta ja johtajuudesta. Tulevaisuuden johtajuus ja johtaminen ovat yhä enemmän vuorovaikutuksellista yksilöiden välistä toimintaa. Päätöksentekotilanteessa erilaisilla arvomaailmoilla ja taustoilla varustetut yksilöt tekevät muita yksilöitä huomioivia ja toimintaympäristön ohjaamia moraalisia valintoja. Tämä eettinen johtaminen ja johtajuus on jokaisen upseerin ymmärrettävä ja sisäistettävä.</p> <p>Työ käsittelee eettisen johtamisen kenttää puolustusvoimissa arvojen ja henkilöstöjohtamisen lähtökohdista rauhan ajan toimintaympäristössä. Työ on jaettu kolmeen osaan. Työn ensimmäisessä osassa pohditaan työn taustoja ja muodostetaan tutkimukselle viitekehys ja tutkimusongelma. Toisessa osassa muodostetaan kirjallisuuteen perustuva ymmärrys käsiteltävästä aihe-alueesta kahden teorialuvun avulla. Työn viimeisessä osassa pureudutaan heijastamaan kyselyn tuloksia teoriaan ja pohditaan työssä esiintyviä johtopäätöksiä. Työssä on kaksi pääkysymystä ja niillä alakysymykset. Tutkimus kuuluu laadullisen tutkimusperheen piiriin ja tarkastelumetodina käytetään hermeneuttista fenomenografiaa.</p> <p>Tässä tutkimuksessa havaittiin yhteisön yhteisten arvojen tuntemattomuus. Arvoja ei nähty perustana jonka varaan johtajuutta ja johtamista rakennetaan. Upseerin eettisen päätöksenteon perustana koettiin olevan omat, yhteisön ja/tai yhteiskunnan arvot. Eettinen johtaminen ja arvojohtaminen nähtiin yhdeksi ja samaksi. Upseerien eettisen kasvatuksen ja koulutuksen tuleekin jatkossa lähteä liikkeelle yhteisön yhteisen arvoperustan ja yksilöllisten arvojen tunnistamisesta ja tiedostamisesta. Tämän varaan voidaan rakentaa eettistä johtajuutta ja johtamista.</p> <p>Tulevaisuusorientoitunut työ pyrkii antamaan perusteita etiikan kasvatuksessa ja koulutuksessa tarvittavan arvoperustan luomiselle sekä mahdollistaa uuden johtamisparadigman teoriapohjan kehittävän keskustelun aloittamisen puolustusvoimissa.</p>	
<b>AVAINSANAT</b> <p>Arvo, arvojohtaminen, etiikka, eettinen johtaminen, eettisyys, johtajuus, johtaminen, sotiluus, toimintakyky.</p>	

# SISÄLLYSLUETTELO

LUETTELO KUVISTA JA TAULUKOISTA .....	2
KESKEISET KÄSITTEET JA TULKINNAT TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA .....	3
1. JOHDANTO .....	6
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	7
1.2 Aikaisemmat tutkimukset.....	12
1.2.1 Toimintakyvyn ja päätöksenteon eettisyys .....	13
1.2.2 Arvot ja ammattietiikka.....	15
2. TUTKIMUKSEN RAKENNE JA TAVOITE .....	17
2.1 Tutkimusongelma.....	17
2.2 Tutkimuksen rajoituksia .....	19
2.3 Viitekehys ja tutkimusasetelma .....	21
2.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen suoritus.....	23
2.5 Käytetyt lähteet ja niiden luotettavuus .....	25
3. ETIIKKA, ARVOT JA AMMATTIETIIKKA PUOLUSTUSVOIMOISSA.....	26
3.1 Etiikan filosofiaa – mitä sotilasetiikka on? .....	27
3.2 Etiikan käytäntöä – mitä sotilasetiikka on?.....	27
3.3 Eettinen lähestymistapa.....	28
3.3.1 Hyveisiin keskittyvät teoriat .....	30
3.3.2 Normeihin keskittyvät teoriat.....	31
3.3.3 Tekojen hyvyyteen keskittyvät teoriat .....	32
3.4 Arvofilosofiaa .....	33
3.5 Arvot käytännössä.....	34
3.6 Arvoteoria – miten arvot ymmärretään sotilaana?.....	36
3.7 Puolustusvoimien arvot ja eettiset periaatteet.....	39
3.8 Upseerin arvot .....	43
3.9 Sotilaan ammattietiikan mallinnus ja arvoperustan muodostuminen.....	46
4. EETTINEN JOHTAJUUS JA JOHTAMINEN PUOLUSTUSVOIMOISSA .....	51
4.1 Johtamisoppiteoriaa.....	52
4.2 Etiikka ja sotilasjohtaminen (military leadership) .....	56
4.3 Eettinen johtaja, johtajuus (leadership) ja johtaminen (management).....	58
4.4 Eettinen toimintakyky (action competence), eettisen päätöksenteon järki (practical wisdom) ja moraalinen kunto (moral fitness) .....	65
4.5 Eettisen arvoperustaisen johtamisen mallintaminen osana puolustusvoimien johtamisparadigmaa .....	70
5. KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET .....	74
5.1 Hermeneuttis-fenomenologinen tutkimusote .....	74
5.2 Arvot ja arvojohtaminen .....	77
5.3 Eettiset periaatteet ja eettinen johtaminen.....	86
5.4 Arvoperustainen johtaminen .....	89
6. POHDINTAA .....	93
6.1 Tutkimuksen tulokset, kritiikki ja niiden käytännön soveltaminen .....	94
6.2 Tutkimuksen lähestymistavan ja menetelmien arviointi.....	96
6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimukset.....	97
LOPUKSI.....	102
LÄHTEET .....	104
LIITTEET .....	122

## LUETTELO KUVISTA JA TAULUKOISTA

Kuva 1: Puolustusvoimien arvojen, eettisen johtamisen ja päämäärien yhteys Schein'ia mukaillen.

Kuva 2: Upseerin eettisessä johtamisprosessissa vaikuttavat arvokerrokset.

Kuva 3: Yksilön eettisen johtamisprosessin kenttä rauhan ajan toimintaympäristössä (tutkimuksen viitekehys).

Kuva 4: Tutkimuksen suoritustapa.

Kuva 5: Normatiivisen etiikan pääsuuntaukset ja eettinen lähestymistapa normatiivisen etiikan pääsuuntauksia mukaillen.

Kuva 6: Sotilaan eettisen päätöksenteon taustalla vaikuttavat ulottuvuudet.

Kuva 7: Arvot sotilaan ammattietiikan taustalla.

Kuva 8: Johtamisen koulutuksen nelikenttä sekä siihen vaikuttava ohjaus ja tieteellisyys.

Kuva 9: Johtamisen nelikenttä ja toimintakyky sen osana.

Kuva 10: Eettisen upseerin ominaisuuksia.

Kuva 11: Tilannesidonnainen johtajuus rauhan aikana.

Kuva 12: Käytännöllinen järki ja henkinen vireys tilanteenmukaisessa päätöksenteossa toimintakyky-kokonaisuudessa

Kuva 13: Upseerin arvot, käyttäytyminen ja vaikutus.

Kuva 14: Käytännöllinen eettisen päätöksenteon(johtamisen) malli.

Kuva 15: Käytetty tutkimusmenetelmä.

Kuva 16: Arvoprosessin tarkastelun sisältö.

Taulukko 1: Sotilasjohtamisen painotukset eettisten näkökulmien mukaisesti.

Taulukko 2: Arvojohtamisen toteutuminen työyhteisössä ja omassa johtamiskäyttäytymisessä.

Taulukko 3: Eettisen johtamisen toteutuminen työyhteisössä ja omassa johtamiskäyttäytymisessä.

Taulukko 4: Johtamistoiminnassa ja päätöksenteossa vaikuttavien arvoulottuvuuksien tärkeysjärjestys.

Taulukko 5: Arvojohtamisen ja perinteisen johtamisen vertailu.

## **KESKEISET KÄSITTEET JA TULKINNAT TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA**

### **Arvo**

Filosofian käsite joka ymmärretään käsityksenä tavoiteltavasta tai haluttavasta abstraktisesta asiantilasta. Etiikassa kiinnostutaan moraalisisista arvoista kuten totuus. Totuus on arvo jota tavoittelemme ja koetamme toiminnassamme noudattaa. Tässä tutkimuksessa arvoilla ymmärretään ja niitä käsitellään etiikan näkökulmasta moraalisin valintoja ohjaavina periaatteita.

### **Arvoteoria**

Filosofian tiedealalla oleva arvoja tutkiva etiikan haara. Määrittää mitkä arvot ovat, miten ne liittyvät toisiinsa ja mikä on niiden asema ihmisen tiedollisessa järjestelmässä.

### **Arvojohtaminen**

Johtamistapa, jossa johdettavat otetaan huomioon yksilöinä ja joka perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja tuntemukseen, että tehty työ on tärkeää. Arvojohtamisessa keskeistä on johtajan oman esimerkin tärkeys.

### **Ammattietiikka**

Arvoja joiden mukaan kyetään eettisesti ja moraalisesti käyttäytymään. Ammattikunnan toimintakoodi.

### **Etiikka**

Etiikka on tutkimusta siitä, mikä on hyvää, arvokasta ja tärkeää. Etiikka tutkii elämän merkitystä ja sitä, mikä tekee elämän elämisen arvoiseksi. Etiikka on tutkimusta oikeasta elämäntavasta. Etiikka on aina sidoksissa toimintaan. Yksinkertaistettuna etiikassa on kysymys päätöksenteosta. Etiikka tässä tutkimuksessa tarkoittaa asioiden hyvyiden ja tekojen oikeanmukaisuuden arvioinnin periaatteita yksilön arvojen lähtökohdista.

### **Eettinen johtaminen**

Päätöksentekoa tilanteessa missä erilaisilla arvomaailmoilla ja taustoilla varustetut yksilöt tekevät muita yksilöitä huomioivia ja toimintaympäristön ohjaamia moraalisia valintoja.

### **Johtajuus (leadership)**

Ihmisten johtamista missä esimiehen roolissa korostuu kaksi tärkeää asiaa:

1. Tavoitteista huolehtiminen
2. Kannustaminen tavoitteiden saavuttamiseen (inspiroiva tapa motivoida).

### **Johtaminen, johtamistoiminta (management)**

Asioiden johtamista missä esimiehen roolissa korostuu työn tekemisen johtaminen. Johtaminen nykyisenä oppiainekokonaisuutena korostaa asioita koskevaa päätöksentekoa ja johtamisen prosessin osaamista. Tässä tutkimuksessa käytän termiä johtamistoiminta kuvastamaan johtamisen konkreettisuutta asioiden suhteen.

### **Moraali**

Yksilön sitoutumista tiettyihin yhteisön arvoihin ja periaatteisiin.

### **Sotilasjohtaminen (military leadership)**

Voidaan jakaa erilaisissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä tapahtuvaksi ihmisten ja/tai asioiden johtamiseksi sotilasyhteisössä. Sotilasjohtamisen kohteena on sotilasyhteisössä työskentelevä yksilö, siviili tai sotilas. Tyypillisenä rauhan ajan sotilasjohtamisen osa-alueena tässä tutkimuksessa pidän puolustusvoimien henkilöstöjohtamista.

### **Sotiluus**

Kokonaisvaltainen termi ammattisotilaan yksilöllisestä kokonaisuudesta arvosta tai tehtävästä riippumatta. Sotiluus koostuu eettisestä, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta ulottuvuudesta joiden kautta ammattisotilas kykenee kaikessa toiminnassaan itsenäiseen ajatteluun ja moraalisten sekä eettisten päätösten tekoon.

### **Toimintakyky (action competence)**

Yksilön fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja eettinen kokonaisuus, joka rakentuu kasvatuksen, koulutuksen ja kokemusten kautta.

### **Upseerius**

Ammattiryhmän sotiluudesta tarkentava termi. Upseerius pitää sisällään kaikki sotiluuden ulottuvuudet. Upseerius määrittyy saadun kasvatuksen sekä koulutuksen perusteella. Upseerius keskittyy johtajuuteen, johtamiseen ja johtamisessa tapahtuvaan moraalisten ja eettisten päätösten tekoon.

**Virkamiesetiikka**

Virkamiesetiikasta puhuttaessa tarkoitetaan virkamiesten ja viranomaisten arvoja ja periaatteita. Sotilasetiikka on virkamiesetiikkaa.

# ARVOILLA JOHTAJA, ARVOJOHTAJA VAI ARVOTON JOHTAJA? – KÄSITYKSIÄ EETTISESTÄ JOHTAJUUDESTA JA JOHTAMISESTA PUOLUSTUSVOIMISSA

## 1. JOHDANTO

”Äly, taito ja kokemus eivät riitä tekemään sotilaasta mallisotilasta. Sotilas on näine ominaisuuksineen jopa vaarallinen, ellei hän ole ihmisenä kunniallinen”<sup>1</sup>

”Upseeri on herrasmies...laaja opillinen sivistys on välttämätöntä...ei poista sotilaallisesta ammattitaidosta ja upseerin perinteisistä hyveistä huolehtimisen tärkeyttä...Upseeriuteen ja sotiluuteen kuuluu velvollisuuden tunto ja vastuuaulius sekä terve lojaalisuus omaa organisaatiota kohtaan.”<sup>2</sup>

”...koneistossa<sup>3</sup> menestyy, kun ei aiheuta omilla päätöksillään ongelmia ja virheitä, tai ylipäättänsä tee yhtään mitään päätöksiä...oikeaa osaamista ei edes tarvita...korostuu oman erinomaisuuden esilletuominen muiden virheiden korostamisena...”<sup>4</sup>

Ojala esitti diplomityössään<sup>5</sup> upseeriston yhteisen ammattietiikan tarpeellisuuden<sup>6</sup>. Yhteinen ammattietiikka nähtiin tuossa työssä korostuneena henkilökohtaisena eettisenä ajatteluna. Ojala näki vastuun päätöksissä olevan aina yksilöllä ja niiden perustuvan omaan sisäiseen hyväksyntään. Mitä tuo sisäinen hyväksyntä oikeasti on? Onko se täydellisen teon eettisyyden

<sup>1</sup> Kadettikoulun järjestyssääntö 2010, 17.

<sup>2</sup> Liikola 2010, 3.

<sup>3</sup> Ymmärrän tässä koneistolla tarkoitettavan puolustusvoimia.

<sup>4</sup> Sallinen 2010, 56.

<sup>5</sup> Nykyään Kainuun Prikaatin komentajana toimivan prikaatikenraali Ojalan diplomityön (upseerin etiikka) voidaan sanoa olevan tämän alan uraa uurtava teos. Uraa uurtavaksi sen tekee mielestäni kolme asiaa. Ensimmäinen on tuolloin, niin kuin nytkin, aiheen ajankohtaisuus ja tarkeys laman sekä suurten rakennemuutosten vuosien alla. Toinen on aiheen tutkimattomuus ennen tuota työtä. Kolmanneksi työ on laadullisesti ja tutkimustuloksellisesti kestänyt hyvin ajan saatossa. Sen osoittavat muuan muassa upseerien arvotutkimusten tulokset vuosilta 2004 ja 2007.

<sup>6</sup> Ojala 1993, 62-63.



löytymistä määrittämällä objektiivinen moraaliarvo eettisen realismin näkemyksen mukaan vai antirealismen mukaista näkemystä yksilöriippuvaisesta arvojen arvottamisesta?<sup>7</sup> Tällaisten kysymysten esittäminen upseeriyhteisössä aiheuttaa varmasti epäilevän ja negatiivisen suhtautumisen aihe-alueeseen. Ymmärrettävämmäksi sama asia tehdään esittämällä se espanjalaisen filosofin Manuel Guillén'in näkemyksellä eettisestä realismista<sup>89</sup> yksilön arvottamana kolmena ulottuvuutena: laki, yhteisön moraali ja yksilön etiikka. Vastausta voisi etsiä kolmella kysymyksellä: 1. onko teko laillinen/oikein, 2. onko teko yhteisön moraalien ja arvojen mukainen ja 3. kykenenkö itse hyväksymään tekoni? Voimmeko kaikkien toteutessa sanoa teon olevan eettinen? Entä voimmeko puhua yllä olevissa lainauksissa upseereista samoilla eettisillä arvoilla, ammattietiikalla, yhteisömme strategisen päämäärään eteen työtä tekevästä ammattisotilaista? Yksilötasolla emme varmasti, mutta onko näillä kaikilla kuitenkin samat yhteisölliset arvot? Entä miten sitten toteutuu eettinen johtaminen erilaisilla arvoperustoilla? Johdantoluku saattaa tuntua pitkältä, mutta katson tarpeelliseksi avata lukijoille aihe-alueen taustaa omasta ja aikaisempien tutkimusten näkökulmista.

*”Pidä kiinni siitä, minkä katsot parhaaksi. Jos olet kiinnostunut filosofiasta, varaudu pilkantekoon”.*

*Epiktetos<sup>10</sup>*

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

”Tarvitaan puolustusvoimien perusteellinen uudistus. Menetelmänä ei silloin voi olla vanhojen organisaatioiden ”höylääminen” ohuemmaksi tai toimintojen siirtäminen paikkakunnalta toiselle niitä osittain supistaen. Sekä toiminnot että rakenteet on uudistettava niin, että teemme työtämme tulevaisuudessa uusin tavoin ja uusituissa kokoonpanoissa.”<sup>11</sup>

Työorganisaatiomme on sen historian suurimman muutoksen edessä. Miten turvaamme tällaisessa tilanteessa tärkeimmän voimavaramme henkilöstön jaksamisen? Usein haetaan vastausta liike-elämän taloudellisuuden ja kustannustehokkuuden mahdollistavista organisaatorakenteista sekä toimintatavoista. Puolustusvoimissa vahvojen johtajien alle ja varjoon jäävät Epiktetoksen kaltaiset filosofiset, ihmisyyden kautta organisaatiotehokkuutta

<sup>7</sup> Salmela 1999.

<sup>8</sup> Ks. Salmela 1999. Eettisellä realismilla käsitän tässä yhteydessä Guillén'in etsineen Ahlmanin tapaan vastauksia eettisiin ongelmiin omaa itseään kuunnellen ja Kailan ajatusta toiminnan eettisyydelle olemassa olevien arvojen toimiessa toiminnan motiiveina.

<sup>9</sup> Martínez 2009; Samoin Guillén koki eettisen realismin ottavan huomioon normit ja hyveet sekä pitävän päämääränä hyvän elämän. Tässä Guillén linkittää eettisen realismin Aristoteleen hyve-etiikkaan.

<sup>10</sup> Knuuttila 2005.

<sup>11</sup> Puheloinen 2010.

hakevat neuvottelijat. Nykypäivän siviiliyrityksissä suuret myllerrykset ovat arkipäivää ja yhteistyöneuvotteluja käydään jatkuvasti. Kuinka sitten siellä säilytetään motivaatio ja työyhteisön yhtenäisyys? Etsin vastausta arvokeskustelun ja rauhan ajan hyvän sotilasjohtamisen kautta. Työni käsittelee eettisen johtamisen kenttää puolustusvoimissa arvojen ja henkilöstöjohtamisen lähtökohdista Katsonkin sotilasjohtamisen rauhan aikana olevan pitkälti henkilöstöjohtamista. Tällä hetkellä perusongelma sekä arvokeskustelussa että henkilöstöjohtamisessa on niiden hajanaisuudessa ja selkeiden suuntaviivojen puutteessa jokapäiväisessä työssä. Toki Arvot arjessa – valtionhallinnon käsikirja on ohjeistanut valtionhallintoa aiheesta, mutta itse arvojen tuottaminen ja jalkauttaminen on jäänyt kovin vähäiseksi puolustusvoimien tulosityksiköissä<sup>12</sup>. Tutkimukseni onkin nykyhetken tilaa kuvastava mutta pyrkii antamaan eväitä tulevaisuuden puolustusvoimien rauhan ajan sotilasjohtamiselle (henkilöstöjohtamiselle).

Yhteiskunnallisesti merkittävässä yhteisössä henkilöstöjohtaminen on hyvin pitkälti eettistä johtamista. Tämä on ihmisten sekä asioiden johtamista yksilöä kunnioittaen. Yksilö johtajana ja johdettavana korostaa henkilökohtaista läsnäoloa ja ymmärrystä arvoista, eettisyydestä sekä johtamisesta. Bass'in kehittämän transformaalisen johtamisen perustalle on puolustusvoimissa lanseerattu ja käyttöön otettu syväjohtaminen. Tämä johtamisen uusi paradigma toteuttaa edellä kuvattuja periaatteita.<sup>13</sup> Juuri henkilökohtaisen kokemuksen johdosta diplomityöni on kirjoitettu minämuodossa eikä perinteisessä tutkijapassiivissa. Oma kiinnostukseni aihealuetta kohtaan on herännyt jo opiskellessani Kadettikoulussa 1990-luvulla. Tuolloin tein tutkielman aiheesta ”Kunniasta ongelmiin? – Perhe ja upseerin siirrot”<sup>14</sup>. Tuossa tutkijan uran alkutyössä tutkin upseerin siirtojen vaikutusta perhe-elämään. Siirtovelvollisuus ja sen mukanaan tuoma arvojen, koti vai isänmaa, yksilö vai yhteisö, ristiriidat asettivat ja asettavat edelleen upseerin eettisen ongelman ja päätöksenteon eteen.

Nyky-yhteiskunnan monimuotoisuus, kiire, tuloksellisuus, tehokkuus ja kansainvälistyminen käyvät tänäänkin kovaa taistelua elämän eettisyyden kanssa. Voimakas valtionhallinnon (puolustushallinnon rakennemuutos) uudelleenorganisointi yhdistettynä yleismaailmalliseen taloustilanteeseen vaativat lukemattomia päätöksiä isoista ja pienistä asioista. Onnistunut muutosjohtaminen asettaa erityisesti johtajuuden koetukselle. Johtamisopilliset perusteet<sup>15</sup> on tällöin oltava kunnossa. Yksilön työhyvinvointi on taakka, joka jokaisen johtajan on omalla esimerkillään kannettava ja ylläpidettävä. Linjaorganisaatiossa vallinnut ja osin vieläkin

<sup>12</sup> Arvot arjessa – valtionhallinnon käsikirja 2005; ks. lisäksi Hauvala 2011, liite 2.

<sup>13</sup> Pitkänen 2007, 11-42; ks. lisäksi Bass 1997, Nissinen 2001.

<sup>14</sup> Ks. Hauvala 1997.

<sup>15</sup> Johtamisopillisilla perusteilla tarkoitan arvoperustaa, johtamisen teoriaa ja johtamisen käytäntöä.

vallitseva ajatus asioiden hoitumisesta käskyllä on aikansa elänyt. Tilalle on otettava makropäättäjien ohella mikrotason päätöksentekijät, alaiset. Tällä mikropäättösten<sup>16</sup> tukemisella ja niihin valmentamisella on yhtä suuri merkitys tulevaisuuden johtamiskulttuurissa kuin esimiesvalmennuksellakin.

Puolustusvoimissa on korostunut ja tulee jatkossa korostumaan yleisesti tunnettujen ja tunnustettujen yhteisön arvojen kautta johtaminen. Tämä arvoperusta rakentuu yleisten valtionhallinnon käsikirjassa listatuille demokraattisen oikeusvaltion ja pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan arvopohjalle<sup>17</sup>. Pääesikunnan päällikön asettaman työryhmän selvitystyössä helmikuussa 2010 luetellaan yhteiset puolustushallinnon arvot ohjaamaan toimintaa yhteisen tavoitetilän saavuttamiseksi<sup>18</sup>. Arvojen taustalla on valtionhallinnon yhteinen ohjeistus missä valtiolle asetetaan tavoitteeksi julkisen toiminnan arvolähtöisyys ja eettisesti korkeatasoinen toiminta<sup>19</sup>. Arvot, joiden varaan myös tulevaisuuden puolustusstrategiaa rakennetaan ovat: toiminnan tuloksellisuus, avoimuus, luottamus, palveluperiaate, puolueettomuus, riippumattomuus, tasa-arvo, vastuullisuus, laatu ja vahva asiantuntemus. Huomattavaa näissä arvoissa on niiden voimakas yhtenäisyys liiketalouden maailmaan<sup>20</sup>. Korostunut liiketaloudellisuus ja konsernimaisuus puolustushallinnossa on asettamassa sotilasjohtajat aivan uudenlaisten haasteiden eteen. Eettiset periaatteet ja johtaminen on osattava menestyäksemme henkilöstövoimavarojen kilpailussa. Nykypäivän liiketaloudellista voittoa tavoittelevissa yrityksissä on siirrytty kovan työn ja uhrausten kautta saavutetun johtajuuden sekä ulkopuolelle (asiakkaille) näytettävien arvojen sijasta ajattelumalliin missä yritysten sisäiset arvot mahdollistavat avoimen, luottamuksellisen ja virikkeitä tarjoavan työympäristön<sup>21</sup>. Väitän tämän mallin olevan saavutettavissa eettisten periaatteiden muodostamisella ja niiden sisäistämällä puolustushallinnon rauhanajan johtamisen käytännöissä. Erityisesti arvot ja niillä haluttu vaikutus ovat olennainen osa eettisiä periaatteita.

<sup>16</sup> Mikropäättöksillä tässä yhteydessä tarkoitetaan yksilön tekemiä ratkaisuja joilla hän voi vaikuttaa omaan ja/tai työyhteisön hyvinvointiin positiivisesti.

<sup>17</sup> Arvot arjessa – Valtionhallinnon käsikirja 2005, 6.

<sup>18</sup> Pääesikunnan asiakirja AG3265/15.2.2010, 1. Huomioitavaa on arvojen poikkeaminen puolustushallinnon henkilöstöstrategiassa 2025 mainituista; turvallisuus, luotettavuus, uskottavuus ja isänmaallisuus. Tätä käsittelem kohdassa 3.7 Puolustusvoimien arvot ja eettiset periaatteet sekä luvussa 5.

<sup>19</sup> Arvot arjessa – Valtionhallinnon käsikirja 2005, 3.

<sup>20</sup> Laaksonen 2009, 79. Laaksonen on pohtinut väitöskirjassaan ”Merkkillinen Strategia. Puolustushallinnon strategian semioottinen tarkastelu” julkisen sektorin siirtymistä strategioissaan ja toiminnassaan yhä enemmän liiketaloustieteellisen toiminnan suuntaan. Tässä liiketaloustieteellisessä ajattelussa voidaan nähdä johtamistoiminnan (New Public Management) rakentuvan kolmen E arvoihin; vaikuttavuus (effectiveness), taloudellisuus (economy) ja tehokkuus (efficiency).

<sup>21</sup> The War for Talent 2001. Kuutena vuonna peräkkäin maailman johtavaksi ylemmän johdon johtamistoiminnan konsultointiyritykseksi arvostettu McKinsey & Company on omassa toiminnassaan korostanut tätä yrityksen sisäisten arvojen muodostamisen tärkeyttä lahjakkaiden työntekijöiden hankinnassa ja pitämisessä.

Eettiset periaatteet ja arvot johtamiselle pitää siis määrittää. Nämä onkin ohjeistettu mutta eettinen johtaminen arvoista strategiseen päämäärään(-iin) jää yksittäiselle virkamiehelle arvoitukseksi. Olisiko meillä tarjota käytännöllistä työkalupakkia (johtamisparadigmaa) eettiselle johtamiselle? Käytämmekö eettisen johtamisen keinoja johtamistoiminnassamme? Toimimmeko eettisten periaatteiden (arvojen) mukaan johtamistyössämme? Ja ovatko käyttämämme arvot yhteisön vai yksilön arvoja vai onko meillä oikeita arvoja lainkaan? Miksi näin?<sup>22</sup>

Nissinen muodostaa Burns'in käsittelemän johtajuuden perusteella yhteyden yhteisten käsitysten ja jaettujen arvojen sekä eettisyyden välille. Hän näkee johtamisen olevan arvosidonnaista missä yksilötasolla teemme päätöksiä oman tai yhteisön edun mukaisesti<sup>23</sup>. Itse katson oman edun tavoittelun olevan kaikkea muuta kuin eettistä toimintaa. Toisin on jos toimimme omien arvojemme, ethoksen<sup>24</sup>, mukaisesti. Kuvassa 1 on esitetty organisaatiossa vallitsevien arvojen yhteys päämääriin. Schein'in ajatuksessa organisaatiolla on oltava arvoperusta, useimmiten kulttuurista kumpuava, jonka yläpuolelle rakentuu organisaation uskomukset ja arvot<sup>25</sup>. Schein näkee arvoperustaisen johtajuuden johtavan strategiaan päämääriin. Tätä teoriaa tukevat lukuisten tutkijoiden havainnot<sup>26</sup>. Suomalaisista tutkijoista Åberg toteaa arvojen kumpuavan kulttuurisesta perimästä ja eivät näin ollen olisi tuotavissa ulkopuolelta<sup>27</sup>. Tämä ei kumoa Schein'in ajatusta kulttuurin tiedostamattomien arvojen vaikutuksesta ja olemassaolosta vaan korostaa niiden tutkimisen merkitystä. Schein'in mukaan tehtäväorientoituneessa (mission oriented) organisaatiossa on kriittisen tärkeää ymmärtää ja liittää yhteen organisaation viralliset arvot kulttuuriperimästä kumpuaviin arvoihin. On siis muodostettava tietous suomalaisuuden arvoista kyetäksemme muodostamaan puolustusvoimille viralliset arvot.

Tutkimusongelmani pääkysymyksen taustahypoteesina on Schein'in teorian olemassaolo puolustusvoimissa käänteisenä. Väitän organisaatiomme strategiajohtamisen päämäärien tulevan meille laissa ja selonteissa annetuista tehtävistä sekä valtiontalouden budjetissa annetuista määrärahoista. Arvot sen sijaan olemme muualla yhteiskunnassa nousseen arvokeskustelun myötä ”joutuneet” ottamaan osaksi johtamistamme. Tätä väitettä tukevat

<sup>22</sup> Sotilasaikakausilehti 1/2011, 7. Upseeriliiton puheenjohtaja ilmaisee huolestumisensa yhteisön arvojen kirjavuudesta ja sitoutumisesta niihin.

<sup>23</sup> Nissinen 2006, 269-270.

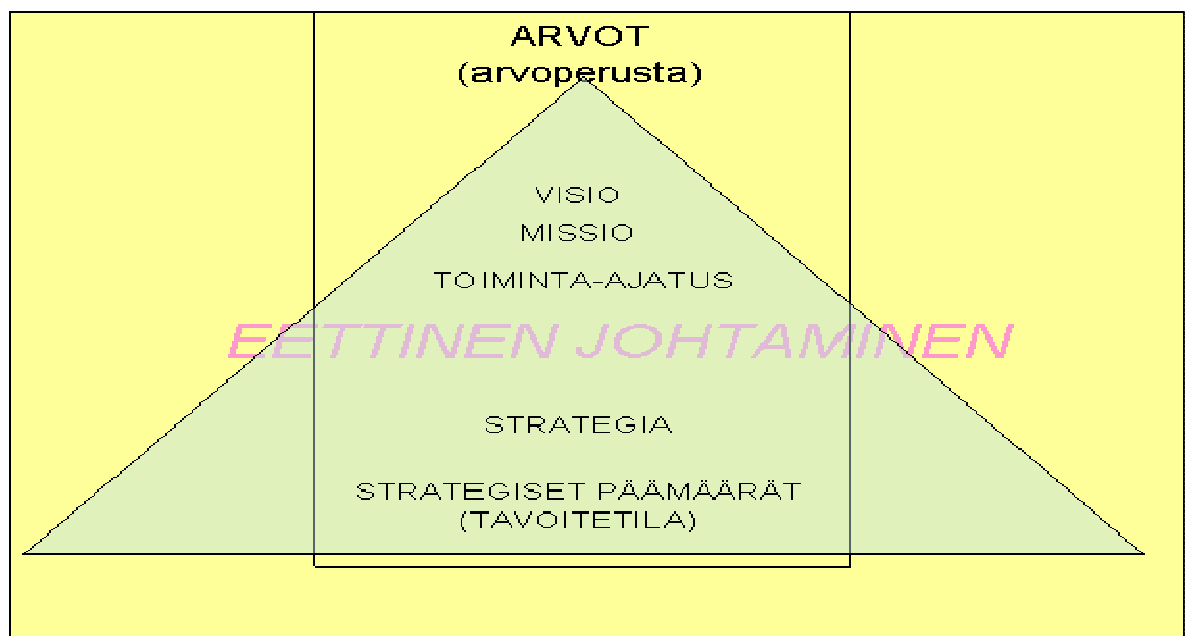
<sup>24</sup> Junnola ja Juuti 1997, 22. ”Perimmältään on jokaisella yksilöllä oma persoonallinen arvojen järjestelmänsä, oma ethoksensa. Se on osittain riippuvainen yleisestä kulttuuriethoksesta, osittain sillä on omintakeinen luonteensa”.

<sup>25</sup> Schein 2004, 13-14.

<sup>26</sup> Salmela 2005, 6-24; ks. lisäksi Goldhaber ja Barnett 1988; Bowman 2000; Hall 2001.

<sup>27</sup> Åberg 2000.

upseeriliiton johtajan huoli niiden kirjavuudesta, upseeriston arvojen tietämys ja arvojen käytettävyys johtamistoiminnassa<sup>28</sup>. Strategiajohtamista voi toki tehdä välittämättä arvoista mutta kykenemmekö eettisiä periaatteita kunnioittavaan johtamiseen henkilöstö- ja yleishallinnon osalta rauhan aikana? Eettinen näkökulma on kuitenkin nykyisten suuryritysten yksi keskeisimmistä trendeistä johtamistoiminnassa ja koko yrityksen imagossa<sup>29</sup>. Yhteiskunnan ja puolustusvoimien toimintaympäristön muuttuessa yhä kiihtyvään tahtiin yhteisökeskeisestä yksilökeskeiseen, on organisaatiomme arvoperustan sekä siitä kumpuavan johtamisen oltava tutkittu ja kestävästi perusteltu yksittäiselle työntekijälle. Näin kykenemme tarjoamaan puolustusvoimauudistukselle riittävän kestävä perustan, joka omalta osaltaan vahvistaa koko kansallisvaltiomme asemaa globaalina vaikuttajana<sup>30</sup>.



Kuva 1: Puolustusvoimien arvojen, eettisen johtamisen ja päämäärien yhteys Schein’ia mukaillen.

Tämä tutkimus osoittaaakin tarpeen arvokeskustelun jatkamiselle, eettisen johtamisen kasvatuksen ja koulutuksen kehittämiseksi sekä antaa ajatuksia johtajuudellemme ja johtamistoiminnallemme rauhan aikana. Tutkimus rakentuu johdannosta, tutkimuksen tavoitteiden ja rakenteen esittelystä sekä kahdesta toisiaan tukevasta teoriaosasta (luvut 3 ja 4) ja tutkimustuloksien esittelyn kautta tapahtuvasta pohdinnasta eettisestä arvojohtajuudesta puolustusvoimissa. Ensimmäisessä teoriaosassa luvussa 3 tarkastelen teoriona etiikkaa ja

<sup>28</sup> Vrt. Upseerien arvotutkimus 2007 ja tämän diplomityön kyselyvastaukset.

<sup>29</sup> Ks. UPM:n toimintaohje 2010; Arvot käytännössä. Nokia Suomi 2011. Nokia on erinomainen esimerkki suomalaisesta yrityksestä joka elää suuressa murroksessa. ”Nokiauudistus” on varmasti verrattavissa omaan uudistukseemme.

<sup>30</sup> Tätä väitettä tukee Puolustusvoimien keskeinen rooli yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa 2010.

arvoja. Osa on hyvin teologis-filosofinen mutta linkittää teorian käytäntöön ja saa lukijan ajattelemaan aihe-alueen moniulotteisuutta ja moninaisuutta. Samalla osa antaa näkökulman sotilaan ammattietiikalle. Luvussa 4 pohdin eettistä johtajuutta ja eettisen päätöksenteon kykyä sekä mahdollisuuksia sen kehittämiseksi sotilaiden (upseerien) kasvatuksessa ja koulutuksessa. Teorialukujen tarkoitus on muodostaa käytännöllinen ymmärrys käsiteltävästä aiheesta ja osoittaa sen olevan liitettävissä puolustusvoimien johtajuuteen ja johtamistoimintaan. Tutkimuksen kyselyn tuloksilla pyrin vastaamaan asettamiini tutkimusongelmiin ja vahvistamaan teorioiden pohjalta laaditun eettisen arvojohtamisen mallinnuksen.

## 1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Opiskellessani Viron Tartossa sijaitsevassa Baltic Defence Collegessa kirjoitin kaksi oppinnäytetyötä etiikan aihe-alueelta. Tutkin ensimmäisessä työssäni ihmisoikeuksien ja kansainvälisissä rauhanturvaamistehtävissä toimivan joukon mandaatin välistä problematiikkaa. Totesin sen työn johtopäätöksiä eettisen päätöksenteon nykypäivän kompleksisessa konfliktiympäristössä tapahtuvan ilman mahdollisuutta täydelliseen toimintaympäristötietoisuuteen ja päätöksenteon vapauteen. Toinen keskeinen johtopäätös oli todeta eettisyyden löytyvän kun koko päättämisen ketju puhuu samaa kieltä. Poliittisten päättäjien päätösten on tuettava eettistä päätöksentekoa sitä vaativissa tilanteissa. Huolimatta työn kriisinhallintaympäristöstä sen johtopäätökset pätevät myös rauhan ajan suomalaisessa sotilasorganisaatiossa. Noskovin mukaan joukon johtaja näyttää moraalista esimerkkiä ja varustaa näin alaisensa sellaisella moraalikäsitteellä että hän kykenee tekemään omiin arvoihinsa perustuvia eettisesti kestäviä päätöksiä<sup>31</sup>.

Toinen työni käsitteli sotilasetiikan koulutusta puolustusvoimissamme. Tutkimukseni keskittyi kahteen kysymykseen. Ensimmäiseksi selvitin millainen etiikan koulutuksen järjestelmä puolustusvoimissa on olemassa. Käytin tähän näkökulmana sotilasetiikan, sotilaspedagogiikan, ammattietiikan ja yhteiskuntamme välisiä suhteita sekä keskinäisriippuvuuksia. Toiseksi pohdin tarvetta yksilölliselle etiikan kasvatukselle ja koulutukselle pyrkiessämme kouluttamaan moraalisesti päteviä sotilaita. Molempien kysymysten taustalla oli nopeasti muuttuvan ja monimutkaistuvan maailman haasteet ammatillemme sekä Toiskallion aristoteelinen näkemys ihmisestä toiminnallisena, itsensä tuntevana kokonaisuutena<sup>32</sup> kuka kykenee tilannesidonnaisesti tekemään eettisesti oikeita

---

<sup>31</sup> Toiskallio 2003, 53.

<sup>32</sup> Toiskallio pitää kokonaisuuden osa-alueina psyykkisiä, fyysisiä, eettisiä ja sosiaalisia tekijöitä.

päätöksiä<sup>33</sup>. Suurena johtopäätöksenä totesin puolustusvoimien antaman eettisen kasvatuksen ja koulutuksen olevan pieni osa läpi elämän jatkuvaa ihmisen moraalikehitystä. Totesin myös ympäristön (perhe, ammatti, puolustusvoimat, yhteiskunta) arvoilla olevan vaikutusta päätöksiimme. Kokonaisuudesta jäin pohtimaan konkreettisia mahdollisuuksia ja keinoja vaikuttaa eettisesti pystyvän upseerin kasvatukseen ja koulutukseen.<sup>34</sup>

Eettisyyden ja arvojen tutkimisen puolustusvoimissa voidaan katsoa alkaneen jo mainitusta Ojalan diplomityöstä ja sen johtopäätöksiä synnyttämistä lisätutkimustarpeista. Aihe-alueen teoreettisuuden haasteen ovat kohdanneet myös aikaisemmat tutkijat. Teorioita on kyllä osattu arvioida, tulkita ja muuntaa puolustusvoimien eettiseen viitekehykseen mutta linkittäminen teorian ja käytännön välillä on tuottanut vaikeuksia. Tämä käytännöllisyyden puuttuminen on varmasti omalta osaltaan vienyt osaa tutkimustuloksista johtopäätöksiin yhteisten arvojen ja/tai eettisten perusteiden tarpeettomuudesta. Näitä ovat muuan muassa upseerien arvotutkimuksissa esille tulleet ja myöhemmin omassa tutkimuksessaanikin ilmaantuneet havainnot<sup>35</sup>. Tutkimuksen ymmärtämiseksi on tärkeää tiivistää keskeisten aikaisempien tutkimusten johtopäätöksiä ja nähdä aihe-aluetta myös niiden perspektiivistä.

### 1.2.1 Toimintakyvyn ja päätöksenteon eettisyys

Sotilaspedagogiikan alalla on muodostettu ja käsitteellistetty sotilaan toimintakykymalli.<sup>36</sup> Perusteissa vuodelta 1998 sotilaan toimintakyky on jaettu koostuvaksi neljästä osa-alueesta; fyysinen, sosiaalinen, psyykkinen ja eettinen<sup>37</sup>. Yksi keskeinen osatekijä on kyky tehdä eettisiä päätöksiä. Toimintakykymalli lähtee liikkeelle ihmisen ymmärtämisestä kokonaisuutena missä tilannesitoutuneesti yksilö käyttää näiden osa-alueiden ominaisuuksiaan. Perusteiden heikkous on niiden ymmärtämisessä ja soveltamisessa sodan ja sitä alempien kriisien hallinnassa.

Rauhan ajan toimintakykyä on tarkasteltava saman ihmisen kokonaisuuden ja sen osa-alueiden kautta. Toimintakyvyn kokonaisvaltainen kehittäminen vaatii kaikkien osa-alueiden huomioimista. Toiskallion useat tutkimukset korostavat yksilön itsensä ymmärtämistä. Hänelle ”kuka ja mikä minä olen?” toimii perimmäisenä kysymyksenä kokonaisvaltaisessa

<sup>33</sup> Toiskallio 2003, 2009. Lähtökohtana aihe-alueen käytännölliselle mallinnukselle on Toiskallion ajatus tilannesidonmaisesta, eettisesti oikeita päätöksiä tekevästä yksilöstä sekä hänen päätöksenteon tukemisesta kasvatuksella ja koulutuksella.

<sup>34</sup> Ks. Hauvala 2008.

<sup>35</sup> Heinänen 2008, 7-30; Linnell 2008, 39-48.

<sup>36</sup> Toiskallio 2009.

<sup>37</sup> Sotilaspedagogiikan perusteet 1998, 25-31.

toimintakyvyssä. Toiskallion vahvuus on nimenomaan eettisen osa-alueen ymmärtämisessä ja teoriassa. Ongelma on mallintaa tämä teoria käytännön eettiseksi toimintakyvyksi ja päätöksenteoksi. Mitä sitten jos pystyn vastaamaan perimmäiseen kysymykseen? Mihin kysymyksiin minun osattava vastata jotta päätöksentekoni johtaisi eettisesti oikeaan käyttäytymiseen? Toivon kysyneeni antamaan yhden vastauksen kuvassa 14.

Mikkonen on tutkimuksessaan mallintanut sotilaan eettistä toimintakykyä ja päätöksentekoa kriisinhallintaympäristössä. Mikkonen on lähtenyt liikkeelle ajatuksesta pyrkiä erittelemään eettisen toimintakyvyn osatekijöitä sekä siihen vaikuttavia muita tekijöitä. Tavoitteena Mikkosella oli mallintamisen kautta kyetä arvioimaan miten opetuksellisesti, kasvatuksellisesti tai johtamisen keinoilla sotilaan eettistä toimintakykyä voidaan kehittää ja tukea.<sup>38</sup> Mikkosen tutkimuksen tärkein anti omalle tutkimukselle tulee sen ideologiasta muuntaa empiiriset kokemukset käytännöllisiksi toimiksi sotilaan eettisen toimintakyvyn kasvatukseen ja koulutukseen. Kolb'in kehäoppimismallin mukaan omakohtaisia kokemuksia reflektoidaan yksilöllisinä tai ryhmäprosesseina, ne käsitteellistetään ja syntyneitä uutta tietoa testataan uudessa tilanteessa<sup>39</sup>. Kolb'in kehäoppimismallin näen yhdistelmänä erilaisista oppimisnäkemyksistä. Toimiakseen kokemuksellinen oppimisnäkemys vaatii oppijaltaan aktiivista ja sosiaalista toimintaa (konstruktivistinen), tilannesidonnaisuutta (situationaalinen) sekä aikaisempia tieto- ja taitorakenteita (kognitiivinen). Tavoitteena tulee olla kognitiivisen näkemyksen mukainen valmius erilaisiin ongelmanratkaisutilanteisiin. Tämä yksittäisen rauhanturvaajan kokemuksellinen oppiminen eettistä toimintakykyä ja/tai päätöksentekoa vaativien tilanteiden kautta on tiedostettava, sen tukemiseen on panostettava ja ennen kaikkea se on kyettävä hyödyntämään ennakoidusti koulutusjärjestelmässämme.

Tämän kevään uutisointia ja lehtikirjoittelua Afganistanista seuratessa voi todeta Mikkosen olleen aikaansa edellä mutta hänen tutkimuksensa empiirisen osuuden toteutetun kuitenkin lähes rauhan ajan ympäristöä peilaten. Mikkonen toteakin hänen tutkimuksen empirian olevan ainoastaan lähempänä sodan ajan olosuhteita kuin Suomessa<sup>40</sup>. Omat kokemukseni Kosovon operaatiosta monikansallisen rauhanturvaajaleirin esikunta- ja huoltokomppanian varapäällikkönä vuosina 2004–2005 tukevat lausetta. Varmasti tilanteet erilaisten kulttuurien kohdatessa ovat vaativia eettisesti mutta oikean eettisen toimintakyvyn ja päätöksenteon mittarit löytyvät tilanteista joissa oma ja/tai kaverin henki on vaarassa<sup>41</sup>.

---

<sup>38</sup> Mikkonen 2008, 2-3.

<sup>39</sup> Kokemuksellinen oppimisnäkemys 2011; ks. lisäksi Kolb 1984; Jarvis 1994.

<sup>40</sup> Mikkonen 2008, 2-3.

<sup>41</sup> Vrt. Kurko 2011, 16-21.



Helminen on diplomityössään painottanut toimintakyvyn eettistä osa-aluetta kykynä tehdä hyviä ja oikeita päätöksiä. Helmisen tutkimustulosten perusteella eettinen toimintakyky nousee aina vain tärkeämmäksi ominaisuudeksi mitä vaikeimpia tai mitä väsyneimpänä päätöksiä tehdään<sup>42</sup>. Helminen tulkitsee päätöksenteon olevan etiikan moraalistamista, viemistä käytännön tasolle. Anti omalle työlleni on juuri tässä rauhan ajan oloissa tehdyssä empiirisessä tutkimuksessa. Se osoittaa eettisyyden merkittävyyden johtajuudessamme. Se ei kuitenkaan selvitä mistä saamme tai mihin perustuu eettisyytemme ja etiikkamme.

### 1.2.2 Arvot ja ammattietiikka

Ojala on tutkimuksessaan tarkastellut upseerin eettisiä käsityksiä, eettisten perusteiden (eettisen säännöstön) tarpeellisuutta ja taustoja näiden takana. Upseerin ammattietiikan taustalta Ojala nostaa esille kaksi asiaa; ammatillisen osaamisen sekä ammatin arvot. Arvojen merkitys ammattietiikassa ja sitä kautta eettisessä toimintakyvyssä sekä päätöksenteossa tunnustetaan. Ojala päätyy tutkimuksessaan tulokseen ammattietiikan tarpeellisuudesta mutta ei näe sen olevan kirjatussa muodossa eettisyyttä palveleva.<sup>43</sup> Miksi sitten emme kirjoittaisi ammattietiikkaamme kuten lääkärit<sup>44</sup> tai opettajat<sup>45</sup> ja pitäisi näitä oikeasti tavoiteltavina rauhan ajan johtajuutemme ja johtamistoimintamme kulmakivinä?

Upseerien arvotutkimukset vuosilta 2004 ja 2007 ovat tutkineet upseerien yhtenäistä upseerieettistä näkemystä ja siinä tapahtuvia muutoksia. Pääkysymyksenä on ollut: "Onko olemassa ydinkohdiltaan yhtenäinen upseerieettinen näkemys ja jos on, niin pysyykö se samanlaisena läpi upseeriuran vai onko siinä havaittavissa muutoksia ja jos on, niin millaisia?"<sup>46</sup>

2007 tutkimustulosten perusteella tarve yhteiselle ammattietiikalle on. Kuitenkin edelleen 63 % vastaajista näki tämän kirjoittamattoman eettisen säännöstön olevan parempi vaihtoehto. Upseeristolla nähtiin olevan vahva arvopohja missä ammatin kutsumuksellisuus ja upseeriston yhtenäisyys antavat valmiudet eettiselle kasvulle. Kuitenkaan ei voitu osoittaa esimerkiksi arvopohjan perustumista kadettilupauksessa mainituille hyville vaan koettiin eettisten arvojen muodostuvan henkilön omasta arvomaailmasta.<sup>47</sup> Aikaisempien tutkimusten valossa ja yhteiskunnassa käytävän arvokeskustelun perusteella meillä on tarve tutkia ja

---

<sup>42</sup> Helminen 2002.

<sup>43</sup> Ojala 2008.

<sup>44</sup> Lääkärietiikka 2005.

<sup>45</sup> Opettajan ammattietiikka ja eettiset periaatteet 2006.

<sup>46</sup> Heinänen 2008, 7-30.

<sup>47</sup> Heinänen 2008, 7-30.

kehittää eettistä johtajuuttamme sekä muodostaa käsitystä yhteisistä arvoistamme. Tutkimukset ilmaisevat tiettyä aihe-alueen abstraktiuden mukanaan tuomaa haluttomuutta nostaa aihetta keskusteluihin. Sotilaina kaipaamme käytännön läheistä eettisyyden ja arvojen linkittämistä toiminnassamme.

## 2. TUTKIMUKSEN RAKENNE JA TAVOITE

Käytännön tarve nousee esille nykypäivän haasteellisesta ja muuttuvasta toimintaympäristöstä<sup>48</sup>. Jatkuva muutos aiheuttaa työyhteisöllemme henkistä pahoinvointia ja haastaa meidän johtajien kyvykkyyden johtaa hallitusti muutosta. Jatkuva tehokkuuden ja tuloksellisuuden vaatiminen saa puolustusvoimien ylimmän johdon tasapainoilemaan annettujen strategisten päämäärien saavuttamisen ja henkilöstön jaksamisen välillä. Ajoittain kuilu puolustusministeriön strategisten vaatimusten ja puolustusvoimien operatiivisen toteuttamisen välillä tuntuu ajavan tekemään ratkaisuja enemmän yhteiskunnan tai yhteisön kuin yksilön omien arvojen mukaan. Kansallisena instituutiona ja yhteiskunnallisen aseman takia omien arvojen jääminen taka-alalle on ymmärrettävää. Eettisesti huolestuttava piirre on klassisten itseisarvojen<sup>49</sup> hyvyys, totuus ja kauneus rinnastaminen välinearvoon<sup>50</sup> kustannustehokkuus. Puolustusvoimissa tuntuu kustannustehokkuuden tarkoituksen (mitä sillä tavoitellaan) unohtuneen ja yritämme kaikilla keinoilla perustella kustannustehokkuuttamme julkishallinnon määrärahoja jaettaessa. Laaksonen Launonen, Terho ja Westling ovat artikkelissaan esittäneet voimakkaan väitteen jossa liiketaloudellisesti ajatus strategiasta ja johtamisesta on toimiva kokonaisuus mutta sotatieteessä nämä kaksi asiaa on erotettava toisistaan<sup>51</sup>. Tätä ajatusta vastaan puhuu yleinen johtamisopin opettamisen tieteellinen asema<sup>52</sup>. Itse yhdyin Terhon näkemykseen kriisin ajan johtamista tarkasteltaessa mutta syvässä rauhan ajan johtamistoiminnassa on myös puolustusvoimissa otettava mallia siviiliyhteiskunnan johtamistrendeistä.

### 2.1 Tutkimusongelma

Tämän tutkimustyön lähtökohtana on ollut puolustusvoimissa päätään viime vuosina (vuosikymmeninä) vahvasti esille nostanut johtamisen ja sotilaspedagogiikan tutkimus. Tässä kentässä erityisesti keskustelu eettisesti toimintakykyisestä sotilaasta ja sotiluudesta on käynyt vilkkaana<sup>53</sup>. Toiskallion uraa uurtava sotilaspedagogiikan tutkimus sotiluudesta ja sen kouluttamisesta on painottunut juuri pedagogisiin ongelmiin sekä ratkaisuihin. Johtamisen puolelle ja tähän tutkimustyöhön otan yksilön tarkastelun lähtökohdaksi juuri tämän Toiskallion muun muassa Aristoteleen filosofiseen traditioon hyve-etiikasta ja Charles

<sup>48</sup> Vrt. Nissinen 2007, 100-109.

<sup>49</sup> Arvot 2011. Itseisarvot ovat arvoja joita tavoitellaan niiden itsensä vuoksi.

<sup>50</sup> Arvot 2011. Välinearvot ovat asioita jolla pyritään saavuttamaan jotain muuta tärkeämpää.

<sup>51</sup> Laaksonen, Launonen, Terho ja Westling 2009, 6-43.

<sup>52</sup> Tieteenä johtaminen mielletään Suomessa monessa yliopistossa taloustieteiden alalle (ks. luku 4.1).

<sup>53</sup> Toiskallio 2004, 2007; ks. lisäksi Mutanen 2010.

Taylorin ihmistutkimus filosofiaan pohjautuvan mallin ihmisestä toimintakykyisenä ja ympäristönsä muokkaamana, muuttuvana kokonaisuutena.

”Toiminta ei ole luonnonilmiö vaan se on tarkoituksellista suhdettamme maailmaan. Toiminta ei vain kohdistu ympäristöömme, vaan osin toiminta syntyy kokemuksista, jotka puolestaan vaikuttavat niin toimintaamme kuin maailmankuvamme ja luonteemme rakentumiseen. Varsinkin maailmassa, jossa totunnaiset uskomukset, varmuudet ja käytännöt hajoavat ja menettävät asemaansa, ihmisten on vaikea suunnistaa ja tulla toimeen. Saatamme jopa menettää identiteettimme tai kenties joudumme muuttamaan sitä moneen kertaan. Tällaisessa tilanteessa korostuu toimintakykyisyys totunnaisuuksien ja rutiinien sijasta. Toimintakykyisyys merkitsee myös minuuden alati tapahtuvaa rakentamista”<sup>54</sup>

Sotilaspedagogisesti ajateltuna koen ja näen asian Toiskallion kirjoittamalla tavalla. Johtamisopillisesti tarkasteltuna asiasisältö ei muutu. Korvatessa tekstin toiminta-sanat sanalla ”johtaminen” voidaan Toiskallion filosofista pohdintaa käyttää johtajuuden tutkimiseen yksilön eettisen johtamisprosessin näkökulmasta (kuva 3).

Kuten Derrida<sup>55</sup> on kirjoituksissaan *Passions, Sauf le Nom* ja *Khōra* (englanniksi *On the Name*) todennut ilmiöiden olevan vain nimiä joilla on tai joille pitää antaa merkitys. Derridan dekonstruktiossa<sup>56</sup> tavoitteena oli tuoda esiin käsitteissä piileviä ristiriitaisuuksia ja piilosanomia. Samalla tavalla eettinen johtaminen tai eettinen arvojohtaminen ovat käsitteinä ja ilmiöinä monitahoisia sekä tulkittavissa monella eri tavalla. Tämä tutkimus mallintaa ja selventää käsitteiden merkitystä, ymmärrystä ja käyttöä puolustusvoimien johtamisessa. Tutkimukseni pääkysymyksiä on kaksi.

1. Johdetaanko puolustusvoimissa yhteisöarvoilla vai yksilöarvoilla ja voidaanko(/kyetäänkö) eettistä johtamista pitää puolustusvoimien perusjohtamisparadigmana rauhan aikana?

- Alakysymys 1.1: Miten eettinen johtaminen toteutuu puolustusvoimissa?
- Alakysymys 1.2: Toteutuuko eettinen (arvo)johtaminen Puolustusvoimissa yhteisön vai yksilön arvojen perusteella?

---

<sup>54</sup> Toiskallio 2009, 48-49.

<sup>55</sup> Derrida 2010.

<sup>56</sup> Dekonstruktiivinen lähestymistapa odottaa syntyvän eroa kirjoitetun ja lukijan tulkinnan välillä; ks. lisäksi Juuti 2002, 20-23.

- Alakysymys 1.3: Millä perusteilla (arvoilla) tehdään johtajuudessa ja johtamistoiminnassa vaadittavat päätökset?

2. Kuinka eettinen johtaja (esikunta-/yleisesikuntaupseeri) ymmärtää organisaation arvot ja eettisen johtamisen?

- Alakysymys 2.1: Miten yleisesikuntaupseeri muodostaa arvoperustansa ja siitä kumpuavan eettisen johtamiskykyisyytensä (ympäristö, kotikasvatus, koulutus, upseerikasvatus, kokemukset)?
- Alakysymys 2.2: Missä ovat organisaation arvot kirjoitetut?

## 2.2 Tutkimuksen rajauksia

Pääkysymysten rajaamista vaikeuttaa tutkimuksen poikkitieteellisyys. Tutkittaessa ihmisten välisiä suhteita, yhteisöä ja ihmisen itsensä käyttäytymistä yhteisön jäsenenä, puhutaan useimmiten sosiaali- ja/tai käyttäytymistieteistä<sup>57</sup>. Puolustusvoimat yhteisönä sekä samalla julkishallinnon osana asettaa tarkastelunäkökulmaksi yhteiskuntafilosofisen. Johtamisen todettiin johdannossa olevan yliopistoissa läheisesti kytköksissä taloustieteisiin ja vielä kun muistetaan etiikan vahva teologinen perusta niin voi hyvin todeta kyseessä olevan poikkitieteellinen tutkimusraportti. Poikkitieteellisyys pakottaakin minut tekemään paikoitellen hyvin vähäisillä lähdeaineistoilla päätelmiä jopa yli tiederajojen, mutta katson aihealueen ja tutkimusmetodin oikeuttavan minut tähän.

Tutkimukseni tärkein rajaus koskee sotilasjohtajuuden toimintaympäristöä ja sen tulevaisuutta. Sotilasjohtaminen voidaan jakaa uhan ja ajan mukaan kolmeen johtamisen asteeseen; rauhan ajan, häiriöolojen ja poikkeusolojen johtamiseen. Huhtinen jakaa johtamisen toimintaympäristön puolustusvoimien tehtävien mukaan sodan aikaan, rauhan aikaan, kriisinhallintaan ja kokonaismaanpuolustukseen<sup>58</sup>. Tämä tutkimusraportti puhuu ainoastaan rauhan ajan johtajuudesta. Perustelen rajaustani kahdella syyllä. Ensinnäkin miksi liiketaloudesta esiin noussut eettinen johtaminen on otettu käyttöön puolustusvoimissa? Liikeryityksen tehtäväksi on yrityslaisissa määrätty tuloksen tekeminen. Puolustusvoimille tehtävät tulevat puolestaan laista puolustusvoimista. Tämä lähtökohta antaa eettiselle johtamiselle erilaiset lähtökohdat ja suora mallintaminen ei ole mahdollista. Tämän vuoksi eettisyyttä rauhan aikana on syytä sekä tutkia että määritellä tarkemmin. Toiseksi miksi arvot ja eettinen johtaminen ovat keskeisessä asemassa juuri nyt? Puolustusvoimien historian suurin uudistus on toteutumassa vuoteen 2016 mennessä. Komentajamme linjausten mukaan koko

<sup>57</sup> Eränen, Harinen ja Jokitalo 2008, 20-76.

<sup>58</sup> Huhtinen 2006, 45.

organisaatiokulttuurimme on kokemassa muutoksen. Muutoksen johtamisessa sekä organisaatiomme kulttuurin että yksilöiden toimintakyvyn säilymisen on nojaututtava yhteisiin arvoihin. Schein'in mukaan organisaation arvot kertovat miten asioiden tulisi olla organisaatiossa. Schein näkee organisaatiokulttuurin muuttamisen olevan mahdollista vain jos kykenemme kyseenalaistamaan kulttuurin syvärakenteen ohjaavia voimia kuten oletuksia, uskomuksia, arvoja ja myyttejä. Toisaalta Schein'in välittömästi näkyvän pinnan alla olevat organisaation arvot toimivat tasapainottajina muutoksen tuulissa.<sup>59</sup>

Tutkimuksen rajaamisen ja ymmärtämisen kannalta on tärkeää teorioda ja avata käsitteet kuten arvo, arvojohtaminen, etiikka, ammattietiikka, eettinen johtaminen, johtajuus (leadership), johtaminen/johtamistoiminta (management)<sup>60</sup>, strategiajohtaminen ja toimintakyky. Olen yksinkertaistanut ja määrittänyt käsitteitä jo tutkimuksen alussa mutta niiden taustoja syvennän luvuissa 3 ja 4. Olen ottanut tieteelliselle tutkimustavalle ominaisen näkökulma-ajattelutavan avatessani ja muodostaessani esiyymmärrystä käsitteistä. Arvo-käsitettä tarkastelen yksilön sekä upseerin arvoista tehtyjen tutkimusten valossa. Arvoteoriaa, yhteiskunnan arvoja ja arvojohtamista tarkastelen Schwartzin arvoteorian sekä Puohiniemen näkemystä siitä. Oman organisaatiomme arvoja tutkin nykypäivän ihmisen keskeisimmän median, internetin, näkökulmasta. Tätä internet-tietoa peilaan kyselyllä upseeristolle. Nissisen syväjohtamista voidaan pitää tämän hetken puolustusvoimien johtamisparadigmana. Nissinen avaa myös käsitteet management ja leadership joista pyrin rajaamaan tutkimukseni koskemaan johtajuutta leadership-näkökulmasta; miten toimin ihmisten johtamisessa? En myöskään unohda sotilasjohtamista oppiaineena ja sen keskinäisriippuvaista nelikenttää tutkimuksessa<sup>61</sup>. Sotilasjohtamisen ja vallalla olevan strategiajohtamisen problematiikkaa käsittelem Laaksosen väitöskirjassaan esittämän Nortonin ja Kaplanin organisaatiojohtamisen näkökulmasta<sup>62</sup>. Etiikan käsitteen avaamisessa hyödynnän Airaksisen, Häyryn ja Koskisen teoksia moraalifilosofiasta<sup>63</sup> sekä etiikan perusteista<sup>64</sup>.

<sup>59</sup> Repo 2010, 35; ks. lisäksi Schein 2004.

<sup>60</sup> Käytän pääsääntöisesti termiä johtaminen mutta luvussa 4 käsittelem historiallisesta näkökulmasta käsitettä johtamistoiminta.

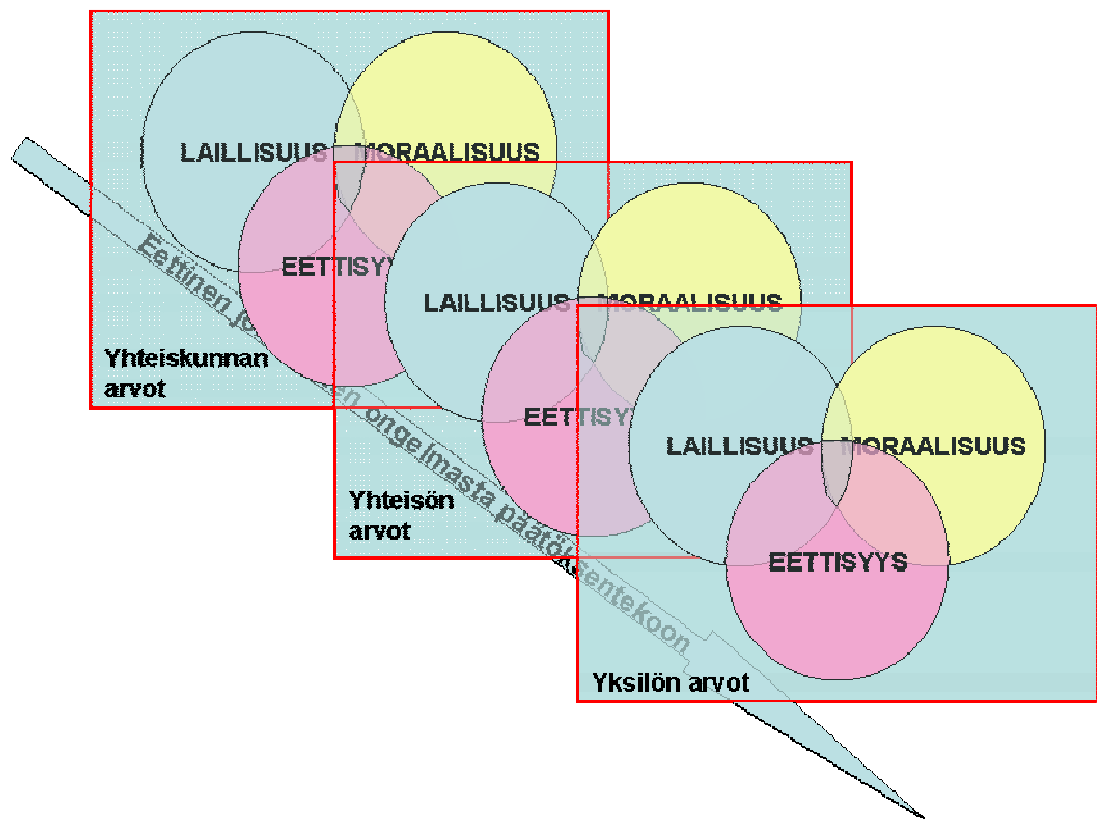
<sup>61</sup> Ks. Laaksonen 2009; ks. lisäksi Huhtinen 2002; Huhtinen 2006.

<sup>62</sup> Ks. Laaksonen 2009.

<sup>63</sup> Airaksinen 1988.

<sup>64</sup> Ks. Airaksinen 1988; Häyry 2002; Koskinen 1995.

## 2.3 Viitekehys ja tutkimusasetelma



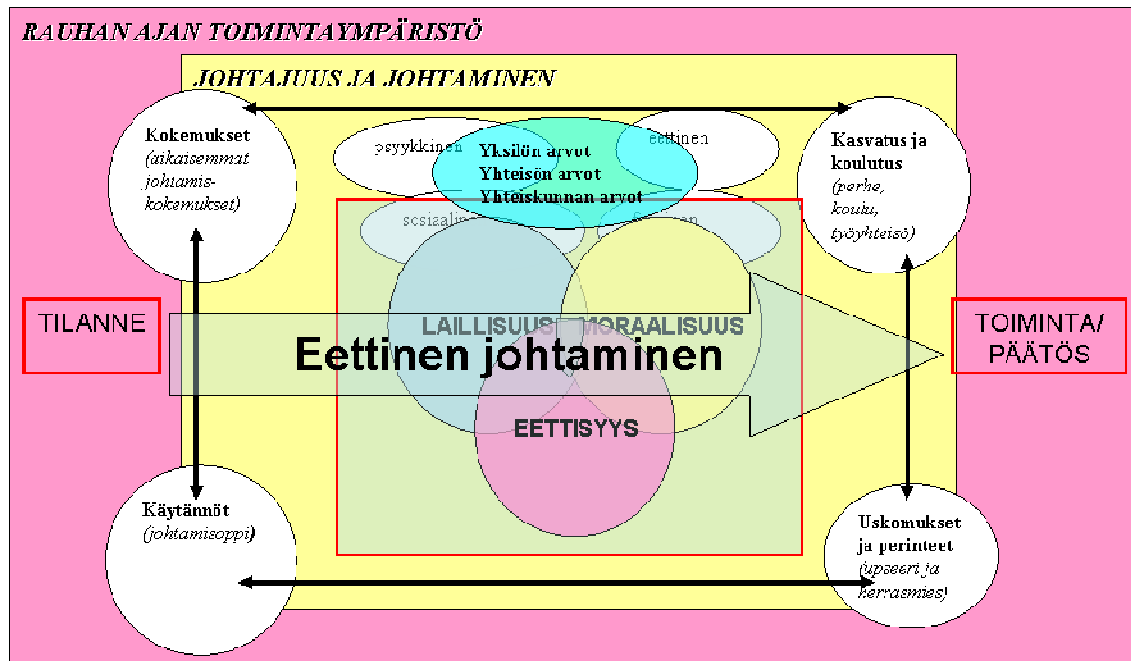
Kuva 2: Upseerin eettisessä johtamisprosessissa vaikuttavat arvokerrokset.

Edellä mainittujen tutkimusten taustojen, kysymysasettelun ja rajausten perusteella muodostui käsitykseni tutkimuksen viitekehyksestä. Kuvassa 2 on esitetty yksilön johtamisprosessi ongelmasta päätöksentekoon eritasoisen arvoviidakon läpi. Kukin neliö edustaa tason omaa sisäistä arvoista päämääriin ajattelua. Yksilötasolla meillä jokaisella on arvoperusta, kuka minä olen, jonka avulla yritämme elää eettisesti ja moraalisesti oikein. Oikealla elämällä saavutamme henkilökohtaisen päämäärämme, elämän tarkoituksen. Yksilön arvokolmiossa korostuu kolmen ulottuvuuden tarkastelu päätöksenteon pohdinnassa. Guillen'in näkemyksen mukaan yksilö tehdessään eettisiä valintoja tarkastelee ongelmaa laillisuuden, moraalisuuden ja eettisyyden näkökulmista<sup>65</sup>. Valintamme laillisuus, moraalisuus ja eettisyys syntyvät yksilön omien arvojen ja muiden ammatissamme vaikuttavien arvojen toteutmana<sup>66</sup>. Kansallisen identiteetin, yhteisön ja ryhmän arvojen yhdistyessä yksilön arvoihin muodostuu

<sup>65</sup> Martinez 2009.

<sup>66</sup> Laillisuus on ymmärrettävä ennen kaikkea oikeudenmukaisuutena mutta myös yhteiskunnan lakeja ja yhteisön sääntöjä sekä normeja kunnioittavana.

upseerin arvoperusta. Eettisen johtamisen väitän toteutuvan tämän arvoperustan vaikutuksessa ja sitä reflektoiden.



Kuva 3: Yksilön eettisen johtamisprosessin kenttä rauhan ajan toimintaympäristössä (tutkimuksen viitekehys).<sup>67</sup>

Olen kuvassa 3 esittänyt oman ymmärrykseni tutkimuksen viitekehyksestä. Lukijalle pyrin avaamaan tällä viitekehyksellä ajatuksen yksilön eettisestä johtamisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Johtamisen osalta arvoperustan ja eettisen johtamisprosessin tutkimisessa käytän Toiskallion mallia kokonaisvaltaisesta yksilöllisestä toimintakyvystä (action competence)<sup>68</sup>. Johtaminen on aina sidoksissa aikaan ja paikkaan. Aika ja paikka tässä tutkimuksessa mielletään rauhan ajan toimintaympäristönä. Johtajuus ja johtamistoiminta käynnistyvät tilanteesta missä päätöksentekoa tai toimintaa vaaditaan. Toiskallion toimintakykyinen sotilas, sotiluus, toimii myös ajateltaessa tätä eettistä johtamista ja johtajuutta. Siinä johtamiskykyinen yksilö ja hänen reaali maailmansa rakentuu arvokerrosten muodostaman arvoperustan, oman ethoksensa päällä ja tekee johtamistoimintaansa holistisena, ajattelevana ihmisenä. Katson Toiskallion tavoin yksilön holistisuuden muodostuvan psyykkisestä, eettisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta kokonaisuudesta. Viitekehyksessäni ihmisen reaali maailman holistisuus on kokonaisuus jossa kokemukset ja kasvatus, käytännöt,

<sup>67</sup> Vrt. Neilimo 2010, 5-10. Kuvassa kokemukset voidaan nähdä erilaisten johtamiskokemusten jättäminä muistijälkinä. Johtamiskokemukset voivat olla itsekoettuja tai johtamisen kohteena toimimista. Olennaista on ymmärtää yksilön arvioivan johtamiskokemuksiaan peilaten niitä omiin arvoihinsa hyvästä ja huonosta johtamisesta. Kasvatuksen tarkoitus on iskostaa yksilöön arvomaailmaa jonka avulla hän kykenee toteuttamaan sekä erottelemään hyvää tai huonoa johtamiskäyttäytymistä.

<sup>68</sup> Toiskallio 2003; ks. lisäksi Toiskallio 2004; Toiskallio 2009.



ympäristö sekä uskomukset antavat merkitystä toisilleen. Yksilön ja maailman toisiinsa sitoo eettinen johtamisprosessi joka kulminoituu ammattietiikan mukaiseen arvoperustalähtöiseen päätöksentekotapahtumaan.

## 2.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen suoritus

Tutkimus kuuluu laadullisen tutkimusperheen piiriin. Käytän tutkimuksessa teoreettisena tarkastelumetodina hermeneuttista fenomenografiaa<sup>69</sup>. Tutkittavana ilmiönä pidän arvoja sekä eettistä johtamista ja rajaan sen tarkastelunäkökulman puolustusvoimalliseksi rauhan ajan eri johtamistasoilla (operatiivis-taktinen). Etiikan osalta tutkimuksen näkökulma on normatiivisen etiikan mukainen missä pyrin löytämään arvoja jotka ohjaavat eettistä johtamistoimintaamme. Eettisfilosofisesti lähestyn tutkimusongelmaa eettisen pluralismin periaatteella unohtamatta hyve-etiikan, velvollisuusetiikan ja eettisen relativismin periaatteita<sup>70</sup>.

Tutkimus toteutettiin laadullisena kysely- ja kirjallisuustutkimuksena<sup>71</sup>. Kyselytutkimuksessa käytin strukturoitua kirjallista teemahaastattelua<sup>72</sup>. Haastattelun toteutin kirjallisena kyselynä puolustusvoimien asiahallintajärjestelmän avulla. Tutkimuksen kyselyt/haastattelut kohdistettiin esikunta-/yleisesikuntaupseereille jotka toimivat henkilöstöalan tehtävissä. Tutkimuksen kysely lähetettiin 66 henkilölle ja vastaukset tulivat 37 henkilöltä. Tutkimuksessa ei tietoisesti eroteltu kohderyhmän nykyisen yhteisön (joukko-osasto, lääni, puolustushaara, aselaji) arvoperustoja vaan pyrittiin tulevaisuusorientoituneesti selvittämään puolustusvoimien virallisten instituutiotason ja henkilökohtaisten arvojen tiedostettavuutta sekä vaikuttavuutta heidän johtamistoiminnassaan.

Tulevaisuusorientoituneisuudella tarkoitan mahdollisen uuden johtamisparadigman teoriapohjan kehittävän keskustelun aloittamista puolustusvoimissa. Nykyisen teknologian kehittymisen, kumppanuussuhteiden korostuneisuuden, työyhteisön eettisyyden ja sitä kautta työn ulkopuolisten arvojen korostuminen voi tarkoittaa vuonna 2030 strategiajohtamisen perustuvan entistä enemmän työskentelyyn esimerkiksi Jyväskylän yliopiston taloustiedon

<sup>69</sup> Järvinen ja Järvinen 2004, ks. lisäksi Marton 1996.

<sup>70</sup> Ks. Niiniluoto 1994, Karjalainen et al. 2002. Eettinen pluralismin tulkitsen näkemyksenä joka hyväksyy yksilöllisen, yhteisöllisen ja kulttuurisen moninaisuuden moraalisten arvojen ja normien tasolla. Samalla se kuitenkin edellyttää kaikilta jäseniltään sitoutumista joihinkin yleispäteviin arvoihin ja periaatteisiin (esim. upseerin arvot/hyveet ja puolustusvoimien eettiset periaatteet).

<sup>71</sup> Aaltola ja Valli 2007, 24-42.

<sup>72</sup> Ks. Alasuutari 1999, 82-89, 142-188.

professorin Anna-Maija Lämsän lanseeraaman luottamusjohtamisen<sup>73</sup> johtamisparadigmalla. Avaan luvussa 4 tutkimukseni kannalta keskeisiä johtamisen paradigmoja ja käsitteitä.

Tutkimuksen tulokset analysoin abduktiivisen päättelyn menetelmällä. Peircen<sup>74</sup> mukaan abduktiossa annetaan ”valistunut arvaus” tutkittavan ongelman selitykseksi<sup>75</sup>. En siis pyri muodostamaan yhtä oikeaa absoluuttista totuutta vaan antamaan parhaan mahdollisen, omaan ymmärrykseen ja käyttämäni lähdemateriaaliin perustuvan vastauksen. Valitun tutkimusmenetelmän, tutkimuksen suorituksen, oman henkilökohtaisen kokemuksen ja abduktiivisen päättelyn mukaisessa työssä, lukijaa palvelee parhaiten minämuodossa kirjoitettu teksti. Minämuodolla toivon muodostavani yhteisen ymmärryksen lukijan kanssa ja saavani hänet sisäistämään lukemansa henkilökohtaisesti<sup>76</sup>. Kuitenkin teen selvän eron omien ja muiden tuottamien päätelmien välillä<sup>77</sup>. Omalla henkilökohtaisella valitulla kirjoitustyyllillä toivon saavuttavani lukijakuntani ymmärtämään filosofista aihe-aluetta. Lukijoina pidän ensisijaisesti aihe-alueen käytännön toimijoita sekä puolustusvoimat organisaationa hyvin tuntevia upseereita ja henkilöitä. Näiden lisäksi haluan vaikuttaa päätöksentekijöihin organisaatiossamme. Kolmantena kohderyhmäni pidän asiasta muuten vain kiinnostuneita joille pystyn tarjoamaan erilaisen näkökulman puolustusvoimista työyhteisönä perinteisesti käsitetyn byrokraattisen linjaorganisaation sijaan.

---

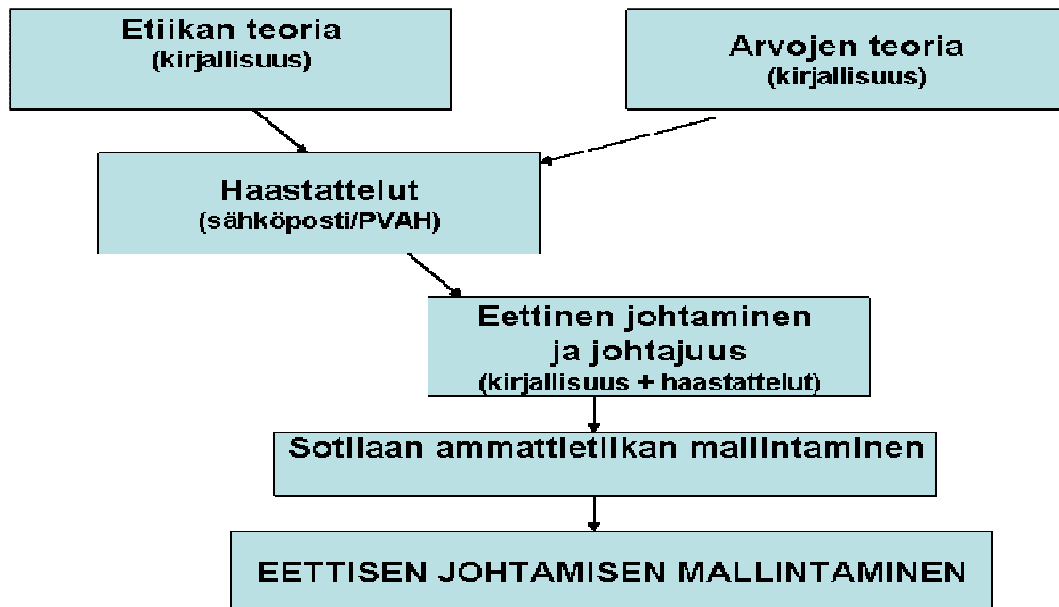
<sup>73</sup> Lämsä 2009; ks. lisäksi Palmu-Joronen 2009.

<sup>74</sup> Peirce 2010. Charles Sanders Peirce (1839-1914) amerikkalainen filosofi ja semiootikko. Hän kutsui pragmatismiaan abduktiologiikaksi missä lähdetietojen ja päättelyn perusteella tuleva tulos on kohtuullinen oletamus, ei välttämätön tai todennäköinen johtopäätös.

<sup>75</sup> Peirce 2010.

<sup>76</sup> Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2005, 261-286.

<sup>77</sup> Minä tieteellisessä tekstissä 2011; ks. lisäksi Hirsjärvi ym. 2005, 209-215.



Kuva 4: Tutkimuksen suoritustapa.

## 2.5 Käytetyt lähteet ja niiden luotettavuus

Tutkimuksen monialaisuudesta johtuen lähdeaineistossa on paljon viittauksia internet-artikkeleihin ja internetistä löytyvään aihe-alueen opetusmateriaaliin. Perustelen näiden käytön olevan osa aihe-alueen teoreettisuuden haastetta puolustusvoimille. Toisaalta näillä lähteillä osoitan aihe-alueen teoreettisuuden olevan mahdollista siirtää käytäntöön selkeällä ja havainnollistavalla tavalla. Eettisen arvojohtajan ei tarvitse omata väitöskirjaa filosofian tai kasvatustieteen saralta kyetäkseen kasvamaan ja kouluttautumaan eettisesti toimintakykyiseksi yksilöksi. Tutkimusraportissani tulen käyttämään yleisesti kansallisesti ja kansainvälisesti tunnustettujen tutkijoiden kirjoja, artikkeleja ja kommentteja sekä muutamia aiheeseen liittyviä yleisesikuntaupseerikurssin tutkimustöitä. Kirjallisuuslähteiden luotettavuudesta kertoo niiden käytettävyys sotatieteiden tutkimuksessa. Internet-lähteiden luotettavuutta arvioidessani olen pyrkinyt vertaamaan siinä mainittuja asioita käytössäni olleeseen kirjallisuuteen.

### 3. ETIIKKA, ARVOT JA AMMATTIETIIKKA PUOLUSTUSVOIMOISSA

Miksi työssäni käsitellään sekä arvoja että eettisyyttä johtamisessa? Katson arvojen olevan yksilöllisiä hyveitä joiden avulla saavutetaan yhteisöllisiä arvoja, tavoitteita. Tutkimuksessa jaan arvot kolmelle eri tasolle; yhteiskunta (suomalaisuus), yhteisö (puolustusvoimat) ja yksilö (upseeri).

Tutkimustyön rakenteelle tuottaa haasteen aihealueen keskinäisriippuvuudet. Eettistä johtamista ei voi olla ilman käsitystä etiikasta. Sotilasyhteisössä johtajuudessa on etiikassa perimmiltään kyse arvoista. Pystyäkseen siis luomaan eettisen käsityksen upseerin arvoilla johtamisesta, on minun ymmärrettävä käsitteet etiikan näkökulmasta<sup>78</sup>. Etiikka tutkimuksessani on modernia etiikkaa eli moraalifilosofiaa jonka filosofisella tarkastelulla pyrin antamaan ajatuksia arkielämän eettisiin ongelmiin erityisesti ammattietiikan saralla<sup>79</sup>. Tarkastelen aihetta filosofisen etiikan eri osa-alueiden näkökulmasta. Filosofinen etiikka on moraaliin kohdistuvaa eettistä tutkimusta ja etsii vastauksia kysymykseen hyvästä elämästä sekä miksi ja miten teemme käytännön moraalisen valinnan<sup>80</sup>. Filosofinen etiikka voidaan jakaa osa-aloihin metaetiikka, normatiivinen etiikka ja soveltava etiikka. Tässä työssä tarkastelen tutkimusongelmaa normatiivisen etiikan näkökulmasta. Normatiivinen etiikka antaa moraalisille valinnoillemme erilaisia perusteita. Perustelujen lisäksi pyrin soveltavan etiikan<sup>81</sup> avulla etsimään käytännön ohjeita oikean eettisen johtamisen avuksi. Metaetiikalle ominaisen käsitelmäärittelyn jätän oikeille filosofeille.

”Filosofisessa etiikassa pohditaan hyvän ja pahan, oikean ja väärän, oikeudenmukaisuuden ja velvollisuuden käsitteitä. Pohdintaa voidaan harjoittaa ikään kuin lähempää, käytännön tasolta, tai hieman etäämmältä. Normatiivisessa etiikassa pyritään löytämään perusteluja tiettyjen asioiden hyvyydelle, sille miksi niitä tulisi tavoitella. Toisaalta etsitään niitä normeja, joita ihmisten tulisi noudattaa. Metaetiikka keskittyy enemmän esimerkiksi käsitelmäärittelyihin vaikkapa siitä, mitä hyvällä tai pahalla oikein tarkoitetaan, yrittämättä antaa varsinaisia ohjeita, kuinka hyvää tulisi tavoitella.”<sup>82</sup>

<sup>78</sup> Ks. Häyry 1991, 76-102.

<sup>79</sup> Ks. Heiskanen 1991; ks. lisäksi Airaksinen 1991.

<sup>80</sup> Airaksinen 1991, 9-11.

<sup>81</sup> Soveltavalla etiikalla ymmärrän sotilaan ammattietiikkaa.

<sup>82</sup> Filosofinen etiikka 2011.

### 3.1 Etiikan filosofiaa – mitä sotilasetiikka on?

Filosofia etiikan tutkimuksessa on nähtävä johtamiskulttuurimme kehityksen edellytyksenä. Siksi avaan filosofian käsitystä etiikan, ja erityisesti sotilasetiikan, taustalle. Filosofian hienous piilee siinä että sitä voi kuka ja minkä tieteen alan tutkija tahansa harrastaa. Filosofia voidaan erottaa ainakin seuraaviin tarkoituksiin ja ominaispiirteisiin. Ensiksikin on tieteellinen filosofia joka tähtää objektiiviseen ja yleispätevään tietoon todellisuudesta. Tämän suuntauksen kannalta sotilasetiikka olisi siis jotain mikä voidaan tutkia, analysoida, määrittää ja opettaa kirjatietona koulussa. Toinen suuntaus on elämänfilosofia. Siinä korostetaan älyllisyyttä ja totuuksien löytämistä henkilökohtaisten kokemusten kautta. Sotilasetiikassa tämä korostaisi itsensä tuntemista ja kokemusten perusteella oikean etiikan määrittämistä. Kolmas pääsuuntaus on niin kutsuttu julistuksellinen filosofia joka näkee filosofian yhteisöllisyyttä ja kulttuuria muokkaavana ajattelutapana. Filosofia sotilasetiikasta olisi siis yhteisön virallinen, kirjoihin kirjoitettu vastaus kaikkiin aiheita koskeviin kysymyksiin. Tällaisella filosofisella tarkastelulla sotilasetiikalta poistetaan elämänfilosofian edellyttämä yksilöllisen kokemuksen tärkeys. Ammattimme yhteiskuntariippuvaisuuden takia on sotilasetiikka jollain tapaa kaikkien kolmen pääsuuntauksen piirissä. Filosofian suuntauksien valossa etiikka keskittyy hyvän elämän löytämiseen (elämänfilosofia). Sotilasetiikka keskittyy siis hyvän sotilaan elämän (sotiluuden) löytämiseen. Hyvä sotiluus vaatii tuekseen yhteisöllisyyden. Yhteiskuntafilosofia (julistuksellinen filosofia) pohtii hyvän yhteiskunnan ominaispiirteitä ja keinoja niihin pääsemiseksi. Tieteellisen filosofian avulla pyritään määrittelemään hyvä yhteiskunta ja sotiluus. Tieteellistä filosofiaa tarvitaan siis kertomaan millaisia arvoja pidämme tavoiteltavina ja mihin etiikan kasvatuksella sekä koulutuksella tähdätään. Filosofian pääaloina etiikka ja arvoteoriat antavat minulle mahdollisuuden filosofiseen pohdintaan poikkitieteellisessä sotilastieteen tutkimuksessa.<sup>83</sup>

### 3.2 Etiikan käytäntöä – mitä sotilasetiikka on?

”Etiikka on tutkimusta siitä, mikä on hyvää. Etiikka on tutkimusta siitä, mikä on arvokasta. Etiikka on tutkimusta siitä, mikä on todella tärkeää. Etiikka tutkii elämän merkitystä. Etiikka tutkii sitä, mikä tekee elämän elämisen arvoiseksi. Etiikka on tutkimusta oikeasta elämäntavasta”.<sup>84</sup>

<sup>83</sup> Ahokallio ja Tiilikainen 2008; Ks. lisäksi Airaksinen 1988; Sajama 2006.

<sup>84</sup> Tukiainen 1999, 3.

Tämä Wittgensteinin määritelmä etiikasta on käytännöllinen näkökulma tutkimuksessani omaksumalle etiikan käsitteelle. Määritelmän moniulotteisuus kiehtoo ja samalla kuvaa miten monelta suunnalta etiikkaa voi käsitellä. Määrittely johtaa myös samoihin kysymyksiin joihin Toiskalliokin viittaa toistuvasti omissa sotilaspedagogisissa tutkimuksissaan. Toiskallio kysyy: Kuka minä olen ja miten minun tulee elää ollaksesi eettinen? Wittgensteinin hienous on hänen tavassaan filosofoida etiikkaa arvona joka voidaan saavuttaa tai ei voida saavuttaa. Hänen heikkoutensa, kuten Tukiainen väitöskirjassaan tuo esille, on yrittää yleistää etiikka yksilön etiikasta tai pikemminkin eettisestä ajattelusta riippumattomaksi<sup>85</sup>. Toinen heikkous on etiikan päämäärättömyys. Wittgensteinin mukaan ei ole olemassa eettistä arvoa johon pyritään. Näin ollen ei ole olemassa mitään hyvää elämää minkä saavuttamiseen pyritään, on vain suunta johon kulkemalla voidaan toteuttaa hyvää elämää. Itse koen ja perustelen eettisyyden sekä etiikan olevan yksilöriippuvaista johon vaikuttaa yhteisön etiikka (ammattietiikka) ja toimintaympäristö (yhteiskunta).

Toiskallion ajatus sotiluudesta, ihmisestä toimintakykyisenä ja ajattelevana yksilönä tukee ajatustani. Hyvällä elämällä on oltava jokin määriteltävä päämäärä. Päämäärät katson arvoiksi joiden toteutumiseen hyvällä elämällä pyritään. Toisaalta arvot voidaan nähdä myös päämäärien taustalla tekijöinä joita noudattamalla päästään päämääriin. Johtajuudessa arvot toimivat tällaisina tekijöinä. Esimerkiksi arvoa ”toveruus” (jos arvoksi voi kutsua) ylläpitämällä saavutetaan työyhteisössä päämääräksi asetettu me-henki (kuva 13 luvussa 4.5). Käytännöllinen sotilasetiikka on siis yksinkertaisesti yhteisöllisten arvojen mukaista ympäristön huomioivaa hyvää sotilaan elämää. Kokonaan eri asia on sitten kysymys kuinka ymmärrämme tai määritämme hyvän sotilaan elämän.

### 3.3 Eettinen lähestymistapa

Silta etiikasta arvoihin voidaan tulkita myös erilaisilla eettisillä teorioilla kuten velvollisuusetiikka, hyve-etiikka tai seurausetiikka. Olennaista teoriasta riippumatta on ymmärtää etiikan ja arvojen symbioosi. Ilman arvoja ei ole etiikkaa ja arvot ilman etiikkaa eivät ole arvojakaan.

Filosofisen taustausvan pohjalta tutkimukseni oma teoreettinen viitekehys ja sitä vasten peilattavat lähestymiset sotilaan ammattietiikkaan ja arvoihin mukailevat espanjalaisen etiikan professorin Manuel Guillénin ideaa ja mallia. Miksi? Ensinnäkin hänen mallinsa perusideana on auttaa ratkaisemaan eettisessä päätöksenteossa olevat ongelmat. Eettisen johtamisen kaksi

---

<sup>85</sup> Tukiainen 1999.

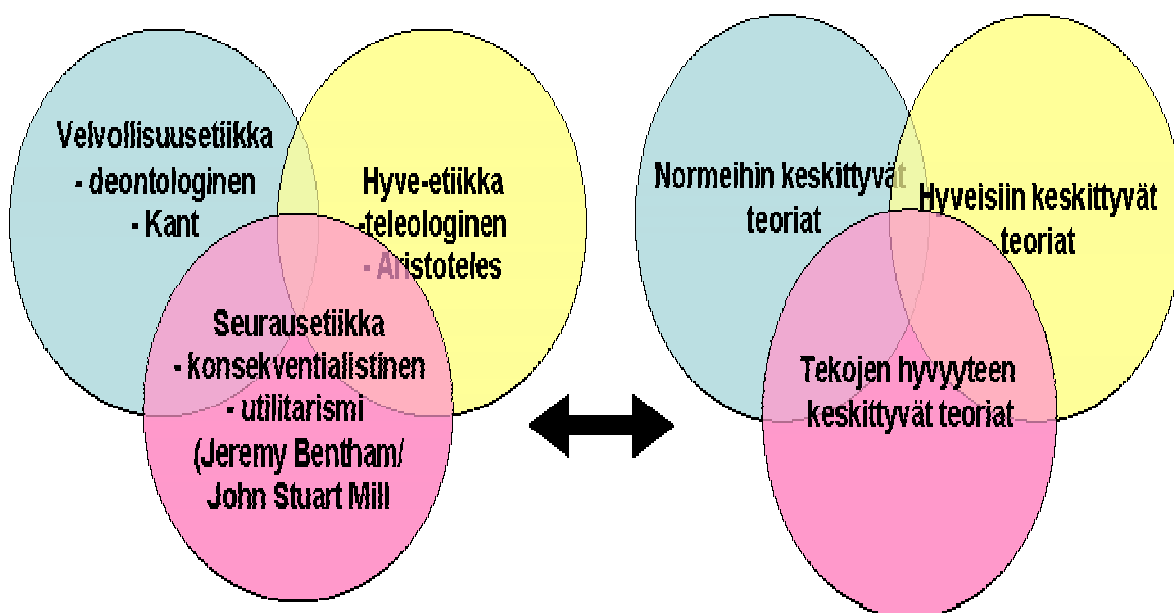
vaikeinta osaa ovat asian teoreettisuus ja käytännölliset ohjeet sen toteuttamiseksi. Ihailen tässä mallin konkreettisuutta ja tietynlaista yksinkertaisuutta. Malli on luotu havaitusta tarpeesta liike-elämän opetuslaitoksissa tapahtuvaan eettiseen kasvatukseen ja eettisyyden teorioiden sekä elämän eettisyyden ymmärtämiseen. Toiseksi hänen malliaan sovelletaan syvässä rauhan ajassa siviilisektorilla tavoitteena yrityksen kokonaisvaltainen laadunhallinta (TQM)<sup>86</sup>. Guillén jakaa laadunhallinnan kolmeen pääkokonaisuuteen 1) tuotteiden ja prosessien hallinta, 2) osakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyys ja 3) yrityksen henkilöstön kehittyminen, sitoutuneisuus, osallistuminen ja yhteisökuultuuri. Hän näkee juuri viimeisen osa-alueen olevan usein laiminlyöty tai huonosti hoidettu. Tähän ratkaisuksi esitetään johdon sitoutuneisuutta (manager's commitment) ja johtajuutta (leadership)<sup>87</sup>.

Aikaisemmissa luvuissa olen filosofisoinut käsitteillä ja aihe-alueen abstraktiudella. Pyrin tulevaisuissa luvuissa ja alaluvuissa ”maallistamaan” tai paremminkin ”sotilaallistamaan” käsitteet sekä muodostamaan kuvan eettisyydestä ja arvoista olennaisena osana yhteisöämme. Noudatan tässä Sokrateksen tavoin filosofiaa missä toimin ajatusten herättäjänä. Tavoitteena on saada upseeri tuntemaan itsensä, näkemään tiedon merkitys hyveenä ja ryhtymään päättäväisesti kehittämään omaa ammattietiikkaa sekä yhteisön arvomaailmaa. Tämä vaatii varmasti arkojen ja perinteikkäiden asioiden pohdintaa, mutta se tulee sallia ja olla jopa suotavaa kehityksen kannalta.

Osoitan Guillén'in mallin ymmärtämisen ja käytön tukevan siis yhtä tärkeintä johtajan eettisyyden osaa, itsensä henkilökohtaista kehittymistä. Guillén jakaa eettiset teoriat pääosin kolmeen ryhmään: hyötyyn, sääntöihin ja hyveisiin perustuvat teoriat. Näistä teorioista voidaan vetää yhtäläisyysviivat yleisesti tunnettuihin teorioihin (kuva 5). Samankaltaisia päätelmiä voi tehdä Guillén'in mallista, etiikan teorioista ja ihmisten sanomista lauseista. Tutkimukseni avaavien lauseiden perusteella voitaisiin ajatella Mannerheimin toimineen hyve-etiikan teorioiden mukaan. Liikola puolestaan painottaa tekstissään velvollisuuden merkitystä upseeriudessa. Erona näiden kahden välillä onkin ehkä juuri tuo näkökulma. Katson Mannerheimin ajatuksen olevan enemmän kokonaisvaltainen, sotiluuden huomioiva ja Toiskallion ajatuksia sotilaan kokonaisvaltaisen eettisyyden tukeva. Liikola puolestaan pohtii enemmän ammatin kautta upseeriudelle asetettavia eettisiä vaatimuksia. Kokonaan oman käsityksensä yhteisön etiikasta muodostaa nuori kadettiupseerin alku. Hänen yhteisöllisen näkemyksen kautta muodostuu käsitys utilitaristisesta yhteisön etiikasta. Näistä tulkinnoista voi todeta olevan yksilö-, ammatti- ja yhteisökeskeistä eettistä lähestymistapaa samaan asiaan.

<sup>86</sup> Fontrodona, Guillén ja Rodríguez-Sedano. Kokonaisvaltainen laadunhallinta on oma käänökseni Guillén'in käsittelemälle Total Quality Management (TQM) –ilmiölle.

<sup>87</sup> Fontrodona, Guillén ja Rodríguez-Sedano.



Kuva 5: Normatiivisen etiikan pääsuuntaukset ja eettinen lähestymistapa normatiivisen etiikan pääsuuntauksia mukaillen.

### 3.3.1 Hyveisiin keskittyvät teoriat

”Hyve-etiikan mukaan ihmisen on tärkeää kehittää sellaisia luonteenominaisuuksia, persoonallisuuden piirteitä ja asenteita, joita moraalinen toiminta vaatii. Hyve-etiikka pyrkii esittämään, millaisia ominaisuuksia moraalisella toimijalla tulee olla, jotta hän pystyisi tekemään moraalisesti oikeita ja hyviä ratkaisuja vaikeissakin tilanteissa. Moraalisesti kehittyneelle ihmiselle hyvän tekeminen on luonnollista ja sellaisenaan palkitsevaa.”<sup>88</sup>

Platonin hyve-etiikan kulmakivinä ovat ihmisen sielun kolme osaa: järki, tahto ja tunne. Platon jaotteli näihin kulmakiviin hyveet ja paheet. Hänen mukaansa järjen suurin hyve oli viisaus, tahdon suurimmat hyveet olivat tahdonlujuus ja urhoollisuus. Tunteessa puolestaan hyveenä oli kohtuullisuus. Summaamalla hyveet Platon muodosti korkeimman hyveen, oikeudenmukaisuuden (oikeamielisyys).<sup>89</sup> Näitä hyveitä tarkastellessa ja sotahistorian suurten miesten luonnehdintoja tutkiessa voi oikeudenmukaisuuden olevan komentajan perushyve. Tätä tukee myös sotilasvalan lause: ”Jos minut asetetaan esimiesasemaan, tahdon olla alaisiani kohtaan oikeudenmukainen, pitää huolta heidän hyvinvoinnistaan, hankkia tietoja heidän toiveistaan, olla heidän neuvonantajanaan ja ohjaajanaan sekä omasta puolestani pyrkiä olemaan heille hyvänä ja kannustavana esimerkkinä.”

<sup>88</sup> Pruuki 2007, 16.

<sup>89</sup> Häyry 2002, 37-46.



Aristoteles ajatteli oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden olevan kaupunkivaltion elävän ihmisen täydellistämistä siellä vallitsevia lakeja noudattaen. Aristoteles näki oikeudenmukaisuuden olevan siis kaikkien hyveiden toteutumista eli hyvän ihmisen elämää.<sup>90</sup> Aristoteleen hyve-etiikka on teleologinen, luontoperustainen, joka näkee tekojen päämäärän olevan yksilön oman minuuden täydentämistä ja siihen perustuvaa. MacIntyre on esimerkki yhteiskuntaperustaisesta teleologisesta hyve-etiikasta. Hän näkee tekojen pyrkivän yhteisen hyvän päämäärään.<sup>91</sup> Aristoteleen hyve-etiikasta omaan teoreettiseen viitekehykseeni tärkeä elementti tulee hänen ajattelustaan missä hyveiden perusteella yksilö kykenee tekemään käytännön järkeen perustuvan päätöksen. Aristoteles jakoi ihmisten hyveet luonteen ja järjen hyveisiin. Luonteen hyveinä pidettiin esimerkiksi rohkeutta, anteliaisuutta, rauhallisuutta, oikeudenmukaisuutta ja kohtuullisuutta. Järjen hyveinä hän näki käytännöllisen harkinnan ja kyvyn teoreettiseen ajatteluun. Aristoteles puhui pääasiassa ihmisen pyrkivän onnellisuuteen ja hänen toiminnan olevan sitä tukevaa. Idea oli kuitenkin nähdä käytännöllinen logiikka päätöksenteossa. On yksilö jolla on hyve lähtökohtana, on loppuasetelma johon yksilö pyrkii lineaarisesti ja on olemassa käytännöllinen järki jonka avulla hyveellinen yksilö tekee päätöksen loppuasetelman saavuttamiseksi.<sup>92</sup> Jos pidämme arvoa hyveenä ja arvolla tavoiteltavaa vaikutusta päämääränä, voimmeko käytännöllisellä järjellä toimia eettisesti oikein? Tällöin Aristoteleen ajatus käytännöllisen järjen harjaannuttamisen mahdollisuudesta toimii perusteena kasvattaa ja kouluttaa etiikkaa upseereille.

### 3.3.2 Normeihin keskittyvät teoriat

”Velvollisuusetiikaksi eli deontologiseksi etiikaksi nimitetään lähestymistapaa, jonka mukaan toiminnan moraalinen oikeellisuus perustuu motiiviin. Moraalisesti hyvä teko perustuu moraaliseen vaatimukseen. Moraalinen vaatimus muotoillaan tavallisesti periaatteen tai säännön muotoon. Moraalista sääntöä ei saa rikkoa oman edun tavoittelun vuoksi eikä edes sillä perusteella, että siitä olisi yleisesti hyödyllisiä seurauksia. Merkittävän velvollisuusetiikan kehittäjä on Immanuel Kant (1724–1804). Hänen muotoilemansa kategorisen imperatiivin mukaan ihmisen tulee aina toimia sellaisen periaatteen mukaan, jonka hän voisi toivoa tulevan yleiseksi laiksi. Kategorisen imperatiivin toisen muotoilun mukaan ihminen ei koskaan saa kohdella toista ihmistä pelkästään välineenä vaan aina samalla päämääränä sinänsä. Kant tarkoittaa kategorisella imperatiivilla moraalista vaatimusta tai käskyä, joka on ehdoton. Prima facieperiaate on puolestaan eettinen toimintaohje tai moraalinen vaatimus, jota tulee noudattaa, ellei jokin muu pätevä perustelu, lähinnä toinen

<sup>90</sup> Knuuttila 1989; ks. lisäksi Häyry 2002, 47-61.

<sup>91</sup> Johdatus etiikkaan 2010; ks. lisäksi Häyry 2002, 47-61.

<sup>92</sup> Knuuttila 2005.

prima facieperiaate, oikeuta ylittämään sitä. Eettiset toimintaohjeet sitovat niin kuin laki sitoo ja ne ovat samat kaikille”<sup>93</sup>

Kantin kategorisen imperatiivin perusteella puolustusvoimien yhteiskunnallinen asema, sille laissa annetut tehtävät ja organisaatiossa kirjatut normit, määräykset sekä ohjeet ovat eettisen toiminnan ylin käyttäytymisperiaate, prima facie. Kuitenkin eettiseen täydellisyyteen Kantin mukaan ei päästä pelkästään prima facie-periaatetta noudattaen vaan toiminnassa on aina mahdollisuus oman moraalisen tulkinnan perusteella tehdä kategorisen imperatiivin vastainen päätös. Kant siis hyväksyy ajatuksen yksilön moraalin vaikutuksesta eettisessä toiminnassa. Konkreettinen esimerkki tämän Kantin kategorisen imperatiivin periaatteen käyttökeltvottomuudesta tulee viime vuosikymmenien pahimmista ihmisyyttä sortavista tapahtumista Balkanilta (Srebrenican verilöyly 1995) ja Somaliasta (Ruandan kansanmurha 1994). Näissä esimerkeissä sotilaat käyttäytyivät velvollisuusetiikan mukaan moraalisesti ja eettisesti oikein. Siellä yksilöllinen moraalinen ja eettinen ajattelu hävisi kategorisen imperatiivin, annetun käskyn, alle. Tämä ei tarkoita että meidän upseereina pitäisi lähtökohtaisesti epäillä organisaatiomme normien, määräysten tai ohjeiden eettisyyttä. Sen sijaan meidän on kyettävä miettimään oman etiikkamme ja moraalimme suhdetta niihin eettistä toimintaa sekä päätöksentekoa vaativissa tilanteissa. Vaikka esimerkkini ovatkin kriiseistä, niin katson saman pohdinnan olevan tarpeellista myös rauhan aikana. Emme voi musta-valkoisesti toteuttaa annettuja käskyjä saati antaa niitä ilman muutamaa kysymystä itsellemme; onko tämä oikein ja mitä tämä vaikuttaa minuun ja/tai käskyn kohteeseen? Käytännössä olemme siis tehneet eettisen tilanteenarvioinnin pohtimalla hyvän käskyn toteuttamiskelpoisuuden.

### 3.3.3 Tekojen hyvyyteen keskittyvät teoriat

Kantilaisuuden pääkilpailijaksi etiikassa voidaan nähdä suurimman mielihyvän ja onnellisuuden tavoittelu. Teoriasuuntauksen tunnetuin edustaja Jeremy Bentham antoi ajatukselle hedonistisesta psykologian ja arvoteorian pohjalta utilitaristisen muodon. Bentham toteaa: ”Luonto on asettanut ihmiskunnalle kaksi suvereenia valtiasta: tuskan ja mielihyvän. Ne yksin määräävät, mitä meidän pitäisi tehdä, ja sen, mitä me teemme.” Benthamin mukaan onnellisuuden puute ilmenee tuskana ja sen saavuttaminen mielihyvänä. Hänen teoriansa heikkous on ajatusrakennelmassa missä onnellisuuden perusteella olisi muodostettava yhteisössä vallitsevat lait, ohjeet ja säännökset.<sup>94</sup> Puolustusvoimien lakiperusteisten tehtävien

<sup>93</sup> Pruuki 2007, 17.

<sup>94</sup> Häyry 2002, 130-140.

ja aseman takia benthamilaisen etiikan teorian mallin seuraaminen johtaisi todennäköisesti nopeaan yleisen kansalaismielipiteen muuttumiseen organisaatiota vastaan. Toisaalta puolustusvoimien tehtävät voidaan myös tulkita Suomen kansallisvaltion hyvinvoinnin takaamisen näkökulmasta ja näin kaiken toimintamme olevan suomalaisten onnellisuuden lisäämistä eli utilitaristisesti mahdollisimman monelle mielihyvän tuottamista.

### 3.4 Arvofilosofiaa

Jos oli filosofia etiikan tutkimuksessa nähtävissä johtamiskulttuurin kehityksen edellytyksenä, niin on arvo eräänä moraalifilosofian peruskäsitteenä sitä myös. Yhtenä moraalifilosofian vanhimmista tutkimuksista ja keskusteluista käydään edelleenkin arvokysymyksen ympärillä. Kysymys on perimmäisen arvon, arvon jolle kaikki muut arvot ovat alisteisia, määrittämisestä. Tämä *summum bonum* on nähty ajan saatossa muun muassa uskonnollisissa piireissä muun muassa pelastukseksi, sovituksesi tai osallisuudeksi Jumalasta. Maallinen muunnelma perimmäisen arvon määrittämisessä löytyy marxilaisesta etiikasta missä kommunistinen ihanneyhteiskunta nähtiin arvojen arvona. Molemmissa etiikan muunnelmissa muut arvot arvioidaan sen perusteella, edistävätkö ne arvojen arvon saavuttamista. Tällaisen arvojen arvon löytäminen antaa siis selkeän perusarvon jonka varaan kaiken muun arvomaailman voi rakentaa.<sup>95</sup> Ongelmana yhden perusarvon mallissa on kaikkien muiden arvojen positiiviseksi muuntuminen. Korkeimman hyvän tavoittelussa kurjuus ja kärsimyskin nähdään välinearvoina. Islamismi on nykypäivän konkreettinen esimerkki etiikasta missä ihmisen oman arvomaailman arvottaminen on täysin alisteinen korkeimman hyvän edessä. Johtajuus tällaisessa maailmassa on johdonmukaista ja yksinkertaista.

Tässä vaiheessa on syytä määrittää arvo- ja arvoteoria-käsite kuten ne tutkimuksessa ymmärretään. Heti alkuun on korostettava arvo-käsitteen moninaisuutta. Käsitettä voidaan lähestyä esimerkiksi poliittisten, uskonnollisten, esteettisten tai taloudellisten arvojen kautta. Tässä tutkimuksessa arvo-käsitettä tarkastellaan moraalisen arvona. Samalla on korostettava arvon erottamista arvostuksista ja haluista. ”Arvot voidaan käsittää symboleiksi, jotka määrittävät käyttäytymistämme, valintojamme ja arviointiamme erilaisissa tilanteissa”.<sup>96</sup> Kotilehto näkee arvot ”todellisina voimina sekä yhteiskunnan että yksilön elämässä”. Hänen mukaansa ne eivät ole abstraktioita vaan todellisia yhteiskuntamme tasapainossa pitäviä tekijöitä. Yhdyn Kotilehdon näkemykseen arvojen käytettävyydestä muutoksen hallintamekanismeina.

<sup>95</sup> Koskinen 1995, 66–71.

<sup>96</sup> Kotilehto 2001, 33.

Oleellisista on ymmärtää ero arvojen, ihanteiden, mielipiteiden ja arvostuksen välillä. Kotilehto toteaa arvojen elävän kulttuuri-ilmiöinä ja niiden olevan kohtuullisen pysyviä<sup>97</sup>. Ihanteet, mielipiteet ja arvostukset sen sijaan elävät enemmän ajan hengessä ja muuttuvat sen mukaan. Esimerkiksi upseerien arvotutkimusten tulokset heijastelevat aina ajankohtaisia mielipiteitä, ihanteita ja arvostuksia. Tulosten tulkinnassa onkin keskityttävä löytämään yhteisiä tekijöitä joiden voidaan olettaa olevan yhteisölle kuuluvia yhteisiä arvoja eivätkä ole ristiriidassa yksilön arvojen kanssa. Ristiriidattomuus mahdollistaa yhteisten arvojen käytettävyyden. Koko organisaation arvojen löytyminen tällä Kotilehdon periaatteella on käytännössä mahdotonta. Tähän viittaa jo tuo vuosina 2008–2009 tehty työryhmätyö. Arvoista puhuminen puolustusvoimissa on käyty työryhmätyössä Pääesikunnassa vuosina 2008–2009. Arvojen merkitys tunnustettiin mutta tuolloin nähtiin puolustusvoimien ”pienoisyhteiskuntamaisuuden” estävän koko organisaation yhteisten arvojen kirjaamisen<sup>98</sup>. Arvokeskustelun uudelleen herättämiseksi on syytä perustella arvojen merkitystä kuvaamalla niitä meille sopivan arvokäsityksen valossa. Peruskäsityksenä arvosta pitää syntyä mielikuva jostain hyvästä ja haluttavasta asiasta. Mikä siis on ratkaisu luonnollisen ja käytännöllisen yhteisen arvoperustan muodostamiselle?

### 3.5 Arvot käytännössä

Arvoista keskustelussa on aina ollut ongelmana niiden konkretisointi. Useimmat meistä uskovat ymmärtävänsä mistä puhutaan. Tosiasia on että arvo käsitteenä tiedetään mutta sitä ei osata selittää. ”Minä luulen tietäväni, ellei kukaan sitä minulta kysele. Mutta jos joku sitä kysyy ja tahtoisin selittää sen hänelle, en sitä tiedä”. Tämä kirkkoisä Augustinuksen aikanaan lausuma miete inhimillisten arvojen ymmärtämisen vaikeudesta kuvaa oivasti aihe-alueen haasteellisuutta organisaatioissa joissa yrityksen arvoille ei voida antaa selkeästi määriteltäviä ja mitattavissa olevia kuvauksia. Toinen haaste arvoissa ja niiden tutkimisessa on ymmärtää arvojen perusta. Erilaisille yksilöille ja ryhmille arvokkaiden arvojen määrittelyssä on lähdettävä liikkeelle niiden perustasta. Kuka arvon määrittää? Perinteisesti on nähty kolme lähdettä: Jumala, arvojen kokija tai asettaja. Jos pidämme Jumalaa arvon perimmäisenä lähteenä, puhumme teismistä. Tällaista teismiä on vältettävä ja tunnustettava arvojen olevan jotain ihmisten määrittämään ja asettamaa. Kun hyväksymme tämän voimme tulla johtopäätökseen missä tasapainossa oman itsensä kanssa elävä ihminen kykenee luomaan arvoperustaltaan ehjän ja itsenäisen yhteisön.<sup>99</sup> Häyry ja Häyry on kirjassaan päätenyt väitteeseen jonka mukaan ihmisten julkilausutut mielipiteet ja arvostukset sekä heidän

<sup>97</sup> Kotilehto 2001, 34.

<sup>98</sup> Upseeri 7, Hauvala 2011.

<sup>99</sup> Häyry ja Häyry 1997, 5-13.

käyttäytyminen liittyvät varmasti heidän tai edustamansa yhteisön arvoihin. Itse ymmärrän asian olevan juuri näin. Tutkimalla henkilöstömme mielipiteitä ja arvostuksia arvoista sekä eettisyydestä voimme muodostaa käsitysten yhteisömme arvoista, niiden tarpeellisuudesta ja käytettävyydestä eettisessä toiminnassamme.

Tavoitellessamme käytettävyyttä on arvojen oltava toiminnan hyväksyttyjä päämääriä ja toiminnan hyväksyttyjä tapoja. Häyry ja Häyry erottelee teoksessaan merkitykseltään toiminnan päämääriksi arvoja kuten veljeys, vapaus, tasa-arvo ja kansallinen itsenäisyys. Häyry ja Häyry kytkee arvot kuten oikeudenmukaisuus, laillisuus ja tehokkuus merkitykseltään hyväksytyinä tapoina.<sup>100</sup> Pelkkä päämäärän tai hyväksytyn tavan tunteminen ei kuitenkaan anna riittäviä perusteita määrittää yhteisöllemme oikeaa arvoperustaa. Arvot ovat viime kädessä ihmisten arvoja ja niiden tuntemiseksi on tunnettava ihmiset ja heidän tapansa toimia sekä ajatella. Tämä toiminnan ymmärtäminen ja tulkinta puolustusvoimissa voidaan tulkita meille annettujen käskyjen, normien ja muiden ohjesääntöjen ympäristössä. Upseerin oletetaan tietyssä tilanteessa käyttäytyvän tietyllä tavalla. Se mitä emme voi tulkita tai tietää etukäteen on miten upseeri ajattelee toimiessaan tietyllä tavalla. Millä arvoilla hän toimii tai mihin arvoihin hän nojaa päätöstä tehdessään. Yksilön arvot ovat siis jotain joita upseeri kehittää lapsuudestaan alkaen<sup>101</sup>.

Yhteisölliset arvot ohjaavat yksilön toimintaa. Yhteisön arvot ovat tiedostettavissa ja muodostettavissa rationaalisella keskustelulla. Häyry ja Häyry esittää teoksessaan arvojen rationaaliseen keskusteluun viiden kohdan kriteeristöä. Näistä kahden ensimmäisen täytyttyä voidaan arvovalintaa pitää rationaalisena. Sen sijaan kaikkien viiden kohdan täytyttyä arvovalinta on jo moraalinen.

1. ihmisen uskomus maailmasta on ristiriidaton ja
2. ihmisen arvovalinta perustuu tälle uskumukselle
3. ihmisen uskomukset perustuvat tosiasioihin ja
4. arvojen asettaminen järjestykseen tapahtuu yksilön oman vapaan tahdon mukaan
5. yksilö voi itse hyväksyä oman arvojärjestelmänsä.<sup>102</sup>

Tulkitsen tästä rationaalisuuden mallista sekä aiemmasta arvojen luonnehdinnasta niiden olevan pohjimmiltaan yksilökohtaisia ja toimiakseen yhteisön arvoina vaativan yksilöarvojen tuntemusta. Toisin sanoen, yhteisön arvoja ei voi muodostaa esimerkiksi yhteisölle annettujen

<sup>100</sup> Häyry ja Häyry 1997, 11.

<sup>101</sup> Vrt. Helkama, Myllyniemi ja Liebkind 2001, 102-109.

<sup>102</sup> Häyry ja Häyry 1997, 14.

tavoitteiden mukaan vaan siellä työskentelevien ihmisten arvomaailman kautta. Upseerien arvotutkimukset antavat tarvittavan arvoperustan yhteisön arvojen muodostamiselle. Yhteiskunnallisen aseman johdosta puolustusvoimat joutuu ottamaan yhteisöarvoissaan korostuneesti huomioon myös yhteiskunnassamme vaikuttavat kansalliset arvomme. Näitä kansallisia arvoja on pohtinut Puohiniemi Schwartzin universaalien arvojen kautta. Schwartzin arvot ovat hyväntahtoisuus, turvallisuus, universalismi, yhdenmukaisuus, itseohjautuvuus, hedonismi, suoriutuminen, virikkeisyys, perinteet ja valta<sup>103</sup>. Schwartzin kymmenen universaalien arvon malli on tavoittanut toisiaan täydentävien ja konfliktissa olevien arvojen olemassaolon. Puohiniemi toteaa ihmisen olevan arvokokonaisuus jossa kaikki kymmenen arvoa ilmenevät. Tästä arvojen listasta on löydetty suomalaisuuden arvot. Puohiniemen tutkimukset 1991–2001 osoittivat suomalaisten arvojen muuttuneen hyvin vähän vaikka yhteiskunnassa tapahtui suuria muutoksia. Ainoastaan turvallisuuden arvo nousi korostuneena esille.<sup>104</sup> Puohiniemen tutkimuksesta voidaan todeta arvojen olevan vakaita, muuttuvan iän myötä ja heijastavan ihmisen suhdetta ympäröivään maailmaan. Myös strategiajohtamisessa arvoperustainen johtaminen lähtee tästä ajatuksesta liikkeelle.

### 3.6 Arvoteoria – miten arvot ymmärretään sotilaana?

Suurin haaste on puolustusvoimissa käsiteltävien arvojen näkymättömyys, abstraktius. Tutkimuksessani arvoja käsitellään eettisinä (moraalisina) arvoina. Ne nähdään objekteina joihin yksilön subjektiivinen käsitys suuntautuu. Ne eivät ole syötävää, juotavaa tai käsin kosketeltavaa.<sup>105</sup> Tämän takia onkin tärkeää pohtia arvojen olemassa oloa ja luonnetta sekä sitä miten kykenemme ne tunnistamaan. Olennaista on myös erottaa toisistaan varsinaiset arvot, ihanteet ja arvostukset. Samalla tavalla on ymmärrettävä yhteisöllisten ja yksilöllisten arvojen erilaisuus. Tässä erottelussa näen yksilön arvojen olevan Platonin ja muiden kreikkalaisten filosofien tapaan jotain sinänsä hyvää, todellisia hyveitä kuten totuus, kauneus ja hyvyys. Toisin sanoen arvot ovat yksilön oikean elämän arvoperustan kulmakiviä joiden avulla yksilö kykenee elämään tiettyjen yhteisöllisten arvojen mukaisesti. Yhteisölliset arvot puolestaan ovat enemmänkin periaatteita jotka ohjaavat kaikkea käyttäytymistämme.<sup>106</sup> Niillä on siis jokin tavoite tai päämäärä. Sama sana voi tarkoittaa sekä yksilöllistä hyvettä että yhteisöllistä arvoa. Eron näiden kahden välille tekee konteksti ja toimintaympäristö missä sana mainitaan.

<sup>103</sup> Puohiniemi 2002, 27–38.

<sup>104</sup> Puohiniemi 2002, 67–121.

<sup>105</sup> Airaksinen 2004, 6.

<sup>106</sup> Kotilehto 2001, 32–54.

Arvoteoria, filosofian osa-alueena tutkii arvoja ja pyrkii löytämään vastauksia alkuperälle, luonteelle ja alkuperälle. Useimpien teorioiden ensimmäinen perusongelma on vastata kysymykseen mitä arvot ovat. Tämän jälkeen pohdinta arvojen subjektiivisuudesta tai objektiivisuudesta on kyettävä määrittämään. Toinen arvokäsityksiä sekoittava on niiden monitahoisuus. Sama asia nähdään eri ihmisten näkökulmasta erilaisessa arvokontekstissa. Otetaan esimerkiksi kahvimuki. Minulle kahvimukilla on tunnearvo koska olen saanut sen vaimoltani lahjaksi. Samainen mukini edustaa työyhteisössäni sosiaalista arvoa koska sen avulla tunnen yhteenkuuluvuutta. Samalla mukilla on ollut vaimolleni jokin taloudellinen arvo.

Arvojen merkitystä sotilaille ja arvo-käsitteen ymmärtämistä sotilaana voi tarkastella erilaisten arvotutkimusten pohjalta. Helsingin kadettiipiiri selvitti suomalaisen upseerin kuvaa vuosina 1987–1988. Tuolloin tehdyn kyselyn perusteella saatiin selville upseerikunnan sen hetkisiä sisäisiä ammattihyveitä. Näistä tärkeimmät olivat luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja henkinen ryhti.<sup>107</sup> Tämän tutkimuksen viitekehityksessä tutkimustuloksia on syytä tarkastella kriittisesti. Tutkimuksessa esiin tulleita upseerin piirteitä ei sidottu mihinkään toimintaympäristöön ja niiden arvottaminen jäi täysin vastaajan omien tuntemusten varaan. Häyry on esittänyt artikkelissaan näiden piirteiden tarkentamisen lähtökohdaksi upseerille kuutta hyvettä: uskollisuus, miehuus, kunnia, toveruus, kestävyys ja ammattitaito<sup>108</sup>. Häyry näki lisäksi upseerin ammatissa olevan neljä eri roolia: upseeri, sotilas, kansalainen ja ihminen. Hyveitä ja rooleja pohtimalla hän muodosti kadettiupseerin profiilin jonka peruspiirteiden perusteella kadettiupseereita voitaisiin kouluttaa ja kasvattaa.<sup>109</sup> Häyryn näkemys upseerin roolin nelijakoisuudesta ja hyveistä tukee oman tutkimukseni eettistä lähestymistapaa<sup>110</sup>. Viime kädessä ammattietiikan ratkaisee toimintaympäristö ja yksilön oma eettinen toimintakyky.

Kadettikunta on tutkinut seuraavan sukupolven tutkimuksissa 1990- ja 2000-luvulla upseerien arvoja. Arvoja tutkittiin upseeriominaisuuksina ja niitä tarkasteltiin 13 muuttujan kautta:

- vastuuntuntoisuus
- oikeudenmukaisuus
- esimerkillisyys
- luotettavuus
- kutsumuksellisuus

---

<sup>107</sup> Häyry 1991, 76-102.

<sup>108</sup> Häyry 1991, 96.

<sup>109</sup> Häyry 1991, 96-102.

<sup>110</sup> Häyry 1991, 96-97.

- ahkeruus
- lojaalisuus
- solidaarisuus
- epätietoisuus
- ammattitaito
- kunnianhimo
- yhteinen ammattietiikka
- upseerin ammatin arvostus.<sup>111</sup>

Kadettikunnan tutkimus tukee Häyryn käsitystä arvojen yksilöllisestä käsittämisestä. Tutkimus korostaa kodin kasvatuksen roolia ja tarvetta arvokeskustelulle upseeriston keskuudessa. Samoin se näkee toimintaympäristön vaikutuksen olevan keskeinen eettisen päätöksenteon yhteydessä. Arvokeskustelu ja sen toimintaympäristö vaatii käytännöllisen tavan lähestyä asiaa. Sotilaiden ja upseerien ymmärrys arvoista lähtee liikkeelle suomalaisuuden arvojen tunnistamisesta.

”Suomalaiset ovat saaneet ”lahjaksi” pohjoismaalaisuuden, jolla on maailmalla vahva positiivinen maine. Pohjoismaalaisuus on luotettavuutta, toimivuutta, rauhanomaisuutta ja korkeaa hyvinvointia.”<sup>112</sup>

Yhteisön arvoista on tehty lukuisia tutkimuksia ja kuuluisimpina niistä on Shalomon Schwartzin arvoteoria<sup>113</sup>. Hän löysi laajoissa tutkimuksissaan paljon laajalle ominaisia, universaaleja, kohtalaisen pysyviä arvoja. Schwartz korostaa arvojen opittavan kotona, koulussa, harrastuksissa ja työelämässä ja edeltävän aina yksilöä. Teorian keskeinen oivallus on arvojen keskinäisten suhteiden ja arvorakenteen tiedostaminen.<sup>114</sup> Schwartz’in teorialla voidaan siis tulkita yhteisössä havaittujen arvojen keskinäisriippuvuutta ja tärkeysjärjestystä. Teoriaa voi käyttää perustana upseerin arvotutkimusten tulosten viemisessä arvoperustaksi puolustusvoimissa. Teoria lähestyy myös hyvin konkreettisesti asenteita ja arvoja. Sen avulla voidaan osoittaa suomalaisuuden arvomaailman puolustusvoimille keskeisten asenteiden olemassa olon ja niiden vaikutuksen meidän tarpeeseen muodostaa suomalaisuuden arvoja kunnioittava organisaation arvoperusta.

---

<sup>111</sup> Heinänen 2008.

<sup>112</sup> Anholt 2010.

<sup>113</sup> Puohiniemi 2002. ”Arvoteoria on malli, joka määrittää, mitä arvot ovat, miten ne liittyvät toisiinsa ja mikä niiden asema sekä merkitys ihmisen tiedollisessa järjestelmässä on”.

<sup>114</sup> Helkama, Myllyniemi ja Liebkind 2001, 102-109.



### 3.7 Puolustusvoimien arvot ja eettiset periaatteet

Maailma muuttuu mutta muuttuvatko pohjoismaalaisuus ja sen arvot? Ovatko puolustusvoimien arvot ja eettiset perusteet tällä hetkellä linjassa muuttuvan yhteiskunnan kanssa? Näkyykö niissä eri vuosina tehtyjen arvotutkimusten tulokset? Voidaanko niitä pitää samalla sotilaan ammattietiikan, sotilasetiikan ohjeina?

”Suomen menestys perustuu suomalaisiin hyveisiin ja arvoihin. Osaava ja luotettava ovat ominaisuuksia, joilla tulevaisuudessakin pärjätään”.<sup>115</sup>

Vertaus paikallislehden artikkelista kuvastaa hyvin sitä kansallista itsetuntoa joka suomalaissa on. Itsetuntomme juuret ovat syvällä historiassamme ja kulttuurissamme. Näin ainakin väitetään. Mikä on totuus nykypäivän sähköisen median pyörittämässä, mielikuvia vilauttelevassa, visionäärisiä johtajia etsivässä ympäristössämme? Uskommeko, ja voimmeko yhä jatkossakin uskoa, suomalaisten hyveiden ja arvojen olevan samoja joihin luotimme 70 vuotta sitten? Puolustusministeriön strategiaa 2025, henkilöpoliittista strategiaa 2025 (HEPO 2025) sekä valtionhallinnolle annettuja arvoja katsottaessa voi hyvin nähdä vahvan menneisyyden vaikutuksen mutta myös palan tämän päivän kaupallisuutta. Airaksinen toteaaakin puolustusvoimien arvojen ja aseman olevan sekoitus perinteitä ja modernia yhteiskuntaa<sup>116</sup>. Perinteisyys heijastuu vahvojen sota-aikaisten tapahtumien kunnioituksena. Nykyisyys taas kuvastuu vahvana siviiliyhteiskunnan ja puolustusvoimien vuorovaikutuksen korostamisena.

”Puolustusministeriön strategia 2025:ssä vahvistetut puolustushallinnon yhteiset arvot omalta osaltaan ohjaavat kaikkia toimimaan yhteisen tavoitetilan saavuttamiseksi”<sup>117</sup>. Tämä lause osoittaa arvojen puolustusvoimissa olevan yhteisöllisiä arvoja joita pidetään enemmänkin periaatteina toiminnan ohjaamisessa kohti yhteistä päämäärää.

”Onneksemme olemme suomalaisia. Suomalaisuus leimaa tapaamme ajatella ja käyttäytyä – tapaamme johtaa ja olla johdettava. Arvoperustamme rakentuu oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden ja suvaitsevaisuuden nimiin. Myös alaisista huolehtiminen ja terve itsetunto kuuluvat suomalaiseen tapaan toimia.

<sup>115</sup> Keski-Uusimaa 9.11.2010.

<sup>116</sup> Airaksinen 2004, 37–38.

<sup>117</sup> Puolustushallinnon henkilöstöpoliittinen strategia 2025 (HEPO 2025), 10.

Tiivis me-henki, hyvät esimies-alaisuuhteet sekä itsenäiset ja haasteelliset työtehtävät vahvistavat kykyämme kohdata tulevaisuuden haasteet”<sup>118</sup>.

Puolustusvoimain komentajan linjauksessa henkilöstöstrategialle 2005 kuvastuu puolustusvoimien arvomaailman moninaisuus. Arvoperustasta puhuessa komentaja kuvaa kansallisen identiteetin mukaisia arvoja, suomalaisen tavassa toimia heijastuu yksilön arvomaailma ja me-hengen esimies-alaisuuteen sekä työtehtävien voi katsoa kuuluvan ryhmän, yhteisön tai jopa koko puolustusvoimat -instituution arvoihin. Arvoja voi siis yhdessä konsernimme tärkeimmän strategian ohjausasiakirjan linjauksessa tarkastella useassa tasossa. Jäljempänä strategiassa mainitaan henkilöstöjohtamisen periaatteet ”puolustusjärjestelmän palveleminen, yksilön arvostaminen, johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus, rehti avoimuus sekä aito vuorovaikutus”<sup>119</sup>. Johtamisen haasteena näitä periaatteita toteuttaessa on arvohierarkiaan pakottaminen ja yksilön eettisten arvovalintojen eteen laittaminen. Puolustusjärjestelmän palveleminen on yhteisön arvo. Ohjausasiakirja ei suoranaisesti sano periaatteiden olevan tärkeysjärjestyksessä mutta tilanteessa missä yksilön arvostus joutuu koetukselle puolustusjärjestelmän etujen kanssa, joutuu johtaja asettamaan periaatteet tärkeysjärjestykseen.

Puolustusvoimien toiminnan ohjaamisen periaatteet eli arvot:

”Turvallisuus tarkoittaa meille yhteiskuntamme elintärkeiden toimintojen turvaamista. Puolustamme maamme koko valtakunnan alueella ja osallistumme Suomen sisäisten turvallisuushäiriöiden ennaltaehkäisemiseen ja torjuntaan sekä kansainväliseen yhteistoimintaan ja sotilaalliseen kriisinhallintaan.

Luotettavuus on meille sitä, että toimimme kaikissa tilanteissa osana kansanvaltaista yhteiskuntaa ja toteutamme valtiojohdon päätöksiä. Kansalaisilla, valtiojohdolla ja yhteistoimintatahoilla – niin kansallisilla kuin kansainvälisilläkin – ja omalla henkilökunnallamme on oltava vankka luottamus puolustushallinnon virastojen toimintaan.

Uskottavuus tarkoittaa tässä puolustuskykymme uskottavuutta. Tämä on tärkein tekijä niin Suomeen kohdistuvien ulkoisten uhkien ennaltaehkäisemisessä kuin puolustustahtomme ylläpidossa.

Isänmaallisuus tarkoittaa sitä, että teemme työtä isänmaan tulevaisuuden

<sup>118</sup> Henkilöstöstrategia 2005 (HESTRA 2005), 5.

<sup>119</sup> HESTRA 2005, 9.

hyväksi aiempien sukupolvien uhrauksia kunnioittaen. Haluamme pitää huolen

siitä, että myös tulevilla sukupolvilla on mahdollisuus menestykseen ja itsenäisiin ratkaisuihin alati muuttuvassa kansainvälisessä turvallisuusympäristössä.”<sup>120</sup>

Toiminnan ohjaamisen periaatteet ovat selkeät ja hyvin kuvatut. Näiden tietämys ja käytännöllisyys on yhteisössämme heikolla tasolla. Tutkiessani puolustusvoimat -internetsivustoja, tein siellä löytyvistä arvoista taulukon (liite 2). Sen sijaan että käyttäisimme henkilöstöstrategiassa mainittuja neljää perusarvoa, löytyy meiltä eri tasoilta (joukko-osasto – puolustushaarat) 35 erilaista arvoa. Jaettaessa tarkasteltavat joukot Pääesikuntaan ja alaisiin laitoksiin sekä puolustushaaroihin voidaan nähdä muutamia puolustushaarakohtaisia painotuksia. Pääesikunnan alaisista laitoksista selkeät arvot on määritetty kahdessa laitoksessa. Näiden arvot heijastavat laitosten asiakaspalveluluonteisuutta ja kiinteää suhdetta ulkopuolisiin yhteistyökumppaneihin. Arvoista näkyy kiinteä yhteys liiketaloudelliseen yritysajatteluun ja arvojen voi todeta olevan lähempänä liikeyrityksen arvoja kuin julkishallinnon viraston.

Maavoimien osalta esikunnalla ei ole mainittuja omia arvoja. Joukko-osastojen omilta sivuilta nousee esille niiden teemahakuisuus, iskulause (tunnus-/taistelulause) johon paikassa uskotaan. Muutamissa joukoissa on selkeästi määritetyt arvot. Kaikilla joukoilla korostuneessa asemassa on sivustoilla varusmieskoulutuksen lisäksi historia ja perinteet. Nämä ja tulevaisuuden visio ovat luettavissa joukko-osastojen teemoissa. Ilmavoimien esikunnalla ei mainittuja arvoja löydy. Esikuntapäällikön tervehdyksessä linjataan kolme keskeistä menestyksen tekijää: suorituskyykyinen kalusto, ammattitaitoinen henkilöstö ja ajantasainen ilmapuolustussuunnitelma. ”Yhteen hiileen puhaltaminen” on teema jota hyvän yhteistyön ja avoimen työilmapiirin puolustushaarassa vaalitaan. Ilmavoimat teknisenä puolustushaaran nostaa korostuneesti esille välinearvoja. Arvojohtamisen perusta on tällöin pinnallinen ja ei sitouta henkilöstöä koko puolustusvoimia palvelevalla tavalla. Välinearvojen tavoittelu saattaa johtaa eettisen johtajuuden ja johtamistoiminnan heikkenemiseen. Merivoimien osalta ainoastaan yhden joukko-osaston sivustoilla mainitaan joukon ydinarvot. Komentajan ja joukon johtajan tervehdysten puuttuminen vie pohjan esimerkkijohtamiselta.

Schein kirjoittaa kulttuurin istuttamismekanismeista joiden avulla johtaja luo organisaatiolleen kulttuurin. Hän jakaa mekanismit primaarisiin ja sekundaarisiin.

<sup>120</sup> Puolustushallinnon henkilöstöpoliittinen strategia 2025 (HEPO 2025), 10.

Voimakkaimpana ohjaavana tekijänä Schein mainitsee johtajan roolin mallittamisessa, opettamisessa ja ohjaamisessa. Sekundaarisena ohjausmekanismina voi toimia organisaation rakenteen muodostaminen kulttuuria tukevaksi.<sup>121</sup> Hofstede tukee Scheinin ajatusmallia johtajien arvojen vaikutuksesta organisaation kulttuuriin mutta painottaa organisaation sisäisiä käytäntöjä kulttuurin muokkaamisessa. Tätä väitettä Hofstede perustelee tutkimuksissaan organisaatioiden valitsevan samoja arvoja edustavia työntekijöitä.<sup>122</sup> Heinänen ja Limnell ovat todenneet samaa upseerivalintojen osalta<sup>123</sup>. Aalto yhtyy edellisiin tutkijoihin mutta näkee myös nykyisissä kadeteissa hyvinkin erilaisissa arvomaailmoissa kasvaneita<sup>124</sup>. Tästä on nähtävissä yhteiskuntamme yhteisöllisyyden muutos entistä yksilöllisemmäksi ja arvoiltaan moninaisemmaksi. Henkilöstön sitoutuneisuus arvoihin vaatii siis entistä enemmän joukon johtajan esimerkkiä ja vankkaa yhteisöllistä arvoperustaa. Onkin huolestuttavaa että muutamista joukoista ei ole löydetävissä johtajan/komentajan tervehdystä. Organisaation ulkopuolelle tämä osoittaa arvojohtamisen tai arvoilla johtamisen kulttuurin puuttumisen. Heijastuuko tämä myös eettiseen johtamiseen ja erityisesti johtajuuteen kyseisissä joukoissa?

Tavoiteltaessa puolustusvoimien yhteistä tavoitetilaa muuttuvassa yhteiskunnassa on ensiarvoisen tärkeää keskustella yhteisistä asioista yhteisillä termeillä ja päämäärillä. Tämä lienee mahdotonta nykyään käytössä olevalla hajanaisella arvojen ohjeistuksella. Pääesikunta on oheistanut asiakirjallaan eettisten periaatteiden käyttöönoton 2010 keväällä. Asiakirjaa toteaa seuraavasti: ”Toiminnan eettisyys on keskeinen voimavara, joka tukee puolustusvoimien päämäärien ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Puolustusvoimien eettiset periaatteet noudattavat valtionhallinnon yhteisten arvojen sisältöä ja niissä otetaan huomioon puolustusvoimien omat yhteiskunnalliset perustehtävät”<sup>125</sup>.

Esitetyn ohjeistuksen ongelma ja ristiriita vallalla olevaan sotilaspedagogiseen käsitykseen on tulkittava eettisten teorioiden avulla. Annetut eettiset periaatteet noudattavat normeihin perustuvan etiikan teorian linjoja. Pelkästään tutkimalla periaatteiden viitteitä, voi muodostaa käsityksen asiakirjasta joka ei ole lähtöisin puolustusvoimien eettisestä käsityksestä. Toiseksi asiakokonaisuudet kuten eettinen toiminta kaikissa olosuhteissa tai ympäristövastuussa eivät tue arvojen ja etiikan symbioosia tai niiden kasvattamista ja kouluttamista upseereille. Kokonaisuudessaan asiakirja noudattaa samaa taustahypoteesia esittämäni puolustusvoimien strategiajohtamisen kanssa. Eettiset periaatteet on muodostettu ilman kunnollista tutkimusta

---

<sup>121</sup> Schein 1987.

<sup>122</sup> Hofstede 1993.

<sup>123</sup> Heinänen 2008, 7-30; Limnell 2008, 39-48.

<sup>124</sup> Aalto 2008, 71-82.

<sup>125</sup> Pääesikunnan asiakirja AG3265/18.2.2010.

arvoista tai arvopohjasta ja pohjaa annettuihin tehtäviin ja päämääriin. Meillä on siis luotu eettiset periaatteet joiden täyttämiseksi on nyt luotava keinot ja välineet.

### 3.8 Upseerin arvot

Keinojen ja välineiden vastuu on annettu yhteisön sisäiselle koulutusorganisaatiolle. Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta velvoittaa ”kasvattamaan opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa”<sup>126</sup>. Toisin sanoen Maanpuolustuskorkeakoulun tehtävänä on siirtää upseeriuden arvot valmistuville upseereille osana upseerikasvatusta. Etiikan näkökulmasta Aalto pohtii tuon kasvatuksen sekä opetuksen oikeutusta ja todellisuutta ja on syystä huolissaan siirrettävien arvojen ajassa elämisestä ja niiden siirrettävyydestä uusille upseereille. Aallon mukaan etiikassa on viime kädessä kyse moraalisesti oikeasta päätöksenteosta.<sup>127</sup> Moraalisesti oikea päätöksenteko on mahdollista tuntemalla omat arvot ja noudattamalla yhteisön ja ympäröivän yhteiskunnan arvoja. Johtamisessa upseeri pohtii omat arvonsa Toiskallion kokonaisvaltaisessa toimintakyky kontekstissa ja sitoo ne päätöksentekohetkellä vallitsevaan johtamisen toimintaympäristöön. Tämän takia johtamisen osa-alueiden nelikentän kaikki osiot on otettava huomioon puhuttaessa upseerien arvojen kasvatuksesta ja opetuksesta. Palaan tähän nelikenttään ja johtamiseen luvussa 4.

Perinteisesti upseeriuden arvot ovat löytyneet sotahistorian merkityksellisten suomalaisten sotilasjohtajien ominaisuuksia tutkimalla<sup>128</sup>. Nykypäivän arvokeskusteluissa mainitaan usein upseerien arvoperustana annettu kadettilupaus ja siellä mainitut hyveet: uskollisuus, miehuus, kunnia ja toveruus. Itse näen Kohlbergin moraalikehitysteorian mukaan upseerin arvoperustakokonaisuuden muodostuneen kolmen lupauksen kautta: sotilasvala, kadettilupaus ja virkavalala (liite 4). En mene tässä sotilasvalan tai virkavalan sisältöön vaan totean niiden olevan hyvin yhteisökeskeisiä mutta huomioivan johtajuuteen ja johtamistoimintaan olennaisena osana kuuluvan ihmisen yksilöllisen kohtaamisen. Kuitenkin tutkimalla kadettilupauksen sisältöä ei voi välttyä ajatuksesta että se ei vastaa nyky-yhteiskunnan yhteisökeskeisyydestä yksilökeskeisyyteen siirtymistä. Kriisin aikana kadettilupaus on varmasti paikkansa ansainnut ja toimii upseerin huonetauluna hänen johtamistoiminnassaan ja johtajuudessaan. Rauhan aikana upseerin arvomaailma on paljon yksilökeskeisempi ja virkamiesmäisempi. Tähän vaikuttaa puolustusvoimien kahden lakisääteisen päätehtävän korostuminen, kansainvälinen kriisinhallinta ja tuki muulle yhteiskunnalle. Limnell on huolissaan juuri näiden kahden päätehtävän korostumisen ja nykyisin vallalla olevien

<sup>126</sup> Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta (Hallituksen esitys Eduskunnalle HE62/2008 vp).

<sup>127</sup> Aalto 2008, 71–81; ks. lisäksi Aalto 2010, 117–123, Aalto 2011.

<sup>128</sup> Turtola 2006; ks. lisäksi Harinen 1999.

upseeriuden arvojen ristiriitaisuudesta<sup>129</sup>. En mene tähän syvemmälle mutta totean aiheesta käytävän keskustelun olevan ajankohtaista yhä vaarallisempien kansainvälisten tehtävien lisääntyessä. Tulevien operaatioiden rekrytoinnissa on varmasti etu jos jo upseerikasvatuksessa otetaan huomioon globaalin turvallisuuden arvomaailmaa isänmaan edun rinnalle. Tilander on jopa esittänyt kadettilupaukseen liitettävän lausetta ”ohjatkoon suomalainen upseerin kunnia toimintaani myös palvellessani isänmaata rauhaa ja oikeudenmukaisuutta edistävissä kansainvälisissä tehtävissä”<sup>130</sup>.

Airaksinen on puolestaan pohtinut turvallisuusympäristön muutosta ja sen vaikutusta sotiluuteen<sup>131</sup>. Upseerin toiminen yhtenä yhteiskunnan turvatoimijana ja yhä enemmän sitoutuneena sisäisen turvallisuuden turvaamiseen, antaa aihetta pohtia arvoja ja kadettilupauksen sisältöä enemmän myös rauhan ajan toimintaan heijastaen. Mäkinen kääntääkin Airaksisen turvallisuustoimija pohdinnan kysymykseksi mikä antaa vaikutteita arvokeskusteluun. Mäkisen mielestä on kysymys ”kuka minä olen sotilaana” on kysyttävä ”kuka minä olen turvallisuustoimijana?”<sup>132</sup>. Kaiken kaikkiaan arvokeskustelun ja arvojen pohjalla pitäisi kuitenkin aina olla ajatus niiden käytännöllisyydestä ja ymmärrettävyydestä. On aivan sama millä arvoilla upseeria kasvatetaan, jos hän vain kykenee ne sisäistämään ja liittämään osaksi omaa johtajuuttaan ja johtamistoimintaansa.

”Mitä tieteellisemmäksi asia tehdään, sitä kaukaisemmaksi se ihmisille tulee. Arvoja ei voi käskää mutta ajatteluun voi vaikuttaa”<sup>133</sup>

Arvojen ja etiikan näkökulmasta sotilasvalalla, kadettilupauksella ja virkavalalla sekä lakiin perustuvalla asevelvollisuudella vastataan maailman muuttumiseen yhä yksilöllisempään suuntaan. Ne kasvattavat yhteisöllisyyteen ja yhteisön arvojen kunnioittamiseen ja sitä kautta toiminnan tehokkuuteen sekä turvallisuuteen myös kriisin aikana.<sup>134</sup> Löytyisikö näistä puolustusvoimien yhteinen eettinen koodisto? Upseerien arvotutkimukset osoittavat tarpeen yhteiselle ammattietiikalle mutta siitä ei haluta kirjallista omaa doktriinia<sup>135</sup>. Käytännössä näiden valojen ja lupauksen tekstin voidaan katsoa pitävän sisällään yhteisen ammattietiikan.

Hyvänä vertailukohtana ja esimerkkinä arvojen linkittämisestä yksilön toimintaan eettisenä koodistona on Yhdysvaltain maavoimien sotilaan eetos (liite 3). Siinä arvojen lähtökohtana on

<sup>129</sup> Limnell 2008, 39–48.

<sup>130</sup> Tilander 2008, 92.

<sup>131</sup> Airaksinen 2011, 16–39.

<sup>132</sup> Mäkinen 2010a, 2010c; ks. lisäksi Värri ja Ropo 2010.

<sup>133</sup> Upseeri 3, Hauvala 2011.

<sup>134</sup> Harinen 1999, 65.

<sup>135</sup> Vrt. Heinänen 2008, 7-30; Limnell 2008, 39–48.

isänmaallisuus ”I am an American soldier”. Tämä näkyy myös sotilaan peruskoulutuksessa (Basic Combat Training) annettavista arvoista sekä niiden toteuttamisessa noudatettavista käyttäytymisohjeista<sup>136</sup>. Vastaavasti Yhdysvaltain ilmavoimissa on perusarvot esitetty ”pienen sinisen kirjan” muodossa<sup>137</sup>. Asevelvollisuudesta lähtien on pystyttävä luomaan yhteisöllistä arvomaailmaa joka läpäisee koko organisaatiomme aina alokkaasta kenraaliin unohtamatta siviilityöntekijöitä. Yhdysvaltain maavoimien mallin mukainen peruskoulutuksessa aloittama mantrojen toistaminen on eräs keino. Samoin on Yhdysvaltain ilmavoimien tehtävien suorittamiseksi vaadittavien arvojen nimeen vannominen koko ilmavoimien henkilöstön keskuudessa.

“The Core Values are much more than minimum standards. They remind us what it takes to get the mission done”<sup>138</sup>

Pelkkä toistaminen ei kuitenkaan riitä ja toisaalta se on myös liikaa. Arvojen omaksuminen hauki on kala – metodilla johtaa helposti arvon muodostumiseen enemmän velvollisuudeksi ja sitä kautta Kantin kategoriseksi imperatiiviksi ”toimi vain sen periaatteen mukaan, jonka voit samalla toivoa tulevan yleiseksi laiksi”. Huhtinen korostaa omakohtaisen kokemuksen ja tietopohjan merkitystä vaikeissa turvallisuus- ja johtamistilanteissa<sup>139</sup>. Sama on arvojen omaksumisessa. Jokaisen sotilaan, upseerin, siviilin ja elävän ihmisen on itse sisäistettävä arvon merkitys omalle etiikalle ja yhteisön moraalille.

Kanadan armeijan eetos (liite 3) puolestaan on osoitus nyky-yhteiskuntamme ihmiselle puolustusvoimien tarpeellisuudesta. Esimerkki on kiinnostava koska se perustuu hyvin kansallisvaltiokeskeiseen ja kansakunnan arvoihin perustuvaan ajatteluun. Lähtökohtana on ensinnäkin ollut tarve yhdistää yhteiskunnan, yhteisön ja yksilön arvomaailmat yhteiskunnan itsenäisyyden turvaamisessa. Toiseksi kansallisvaltion ja sen asevoimien välinen suhde on nähty eräänlaisena velvollisuutena missä yhteiskunnan arvoperustan on heijastuttava asevoimien ja sen työntekijöiden kaikessa toiminnassa. Voinkin todeta kanadalaisen eetoksen olevan koonnos kanadalaisista yhteiskunnan arvoista, Kanadan armeijan arvoista sekä sotilaspalveluksen uskomuksista ja odotuksista. Arvoilla ja eetokselle kanadalaiset hyväksyvät armeijan olemassa olon ja sietävät tappioita kriisinhallintaoperaatioissa. Kanadan

<sup>136</sup> The Army Values.

<sup>137</sup> Olen kääntänyt termin ”The Little Blue Book”; ks. United States Air Force Core Values 1997, 3.

<sup>138</sup> United States Air Force Core Values 1997, 3.

<sup>139</sup> Huhtinen 2011, 127-138. Ks. lisäksi Häyry 2002, 119-129.

armeijan arvot ovat velvollisuus (duty), uskollisuus (loyalty), oikeudenmukaisuus (integrity) ja rohkeus (courage).<sup>140</sup>

Edellä mainittujen esimerkkien arvo-listoista nousee muita ylemmäksi hyveeksi ja tavoiteltavaksi sotilaan eheys/rehellisyys/yhtenäisyys/lahjomattomuus/rikkomattomuus, integrity<sup>141</sup>. Kasvamalla tähän arvoon voit toteuttaa muut. Mikä tämä voisi olla suomalaisella sotilaalla? Kunnia vai uskollisuus? Puolustusvoimien viestintästrategian pitää ottaa kantaa voimmeko edes muodostaa suomalaisen sotilaan tai upseerin eetosta? Retoriikka Yhdysvaltain mallissa on olennainen osa kokonaisuutta. Aristoteleelle retoriikka oli käytännöllinen taito jolla pyrittiin viestinnälliseen vaikuttavuuteen. Aristoteles on puhetaidon oppaissa Retoriikka ja Topiikka jakanut viestinnällisen vaikuttavuuden kolmeen tekijään; eetos, paatos ja logos. Tiivistettynä logoksella rakennetut perustelut kyetään eetoksella ja päätöksellä saamaan ihmiset vakuuttuneiksi asian tärkeydestä<sup>142</sup>. Retoriikkaa siis käytetään Yhdysvalloissa luomaan mielikuvaa sotilaasta, upseerista, sotiluudesta ja perusteista armeijan olemassa ololle. Samalla kasvatetaan niin armeijan kuin muunkin yhteiskunnan yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden kuihtuessa yhteiskunnassamme ja yksilöön vaikuttamisen merkityksen korostuessa, on puolustusvoimissa luotava entistä voimakkaampia sekä yksinkertaisempia keinoja yhteisöllisyyden muodostamiseksi. Tämä yhteisöllisyyden katoaminen on ymmärrettävä agraariyhteiskunnasta teollisuusyhteiskunnan kautta kohti informaatioyhteiskuntaa -kontekstissa. Sosiaaliset mediat kuten Facebook ja Twitter ovat hyvä esimerkki yksilöiden tarpeesta yhteisöllisyyteen nyky-yhteiskunnassa. Samalla ne ovat myös se kanava johon puolustusvoimien strategisen viestinnän tulee keskittyä. Niiden avulla kykenemme havainnoimaan millaisena meidät nähdään, tuottamaan perusteita arvokeskusteluihimme ja sotilaan yhteisten arvojen, eetoksen, luomiseen. Lisäksi niissä näkyminen omilla arvoillamme lisäisi yhteisön sisäistä vakautta ja ulkoista uskottavuutta.

### 3.9 Sotilaan ammattietiikan mallinnus ja arvoperustan muodostuminen

Tieteellisesti ajatellen etiikan ja moraalin filosofoinnin lähtökohdat ovat osaltaan teologian puolella. Tässä tutkimuksessa näkökulmani ei ole teologinen mutta en voi välttyä ottamasta ammattietiikan ja upseerin eettisyyden pohdinnassa esiin stoalaisen etiikan perusajatusta; ihmisen sisäisten arvojen ja järjen mukaan ohjaavuutta. Epiktetoksen käsikirjan perusajatuksen kritiikki kohdistuu tässä viitekehyksessä kahteen asiaan. Ensinnäkin Epiktetos

<sup>140</sup> Duty with Honour – The Profession of Arms in Canada 2003, 30-31.

<sup>141</sup> Aihe-alueen termistö on usein vaikeasti käännettävissä yhdeksi suomen kielen sanaksi. Termi ”integrity” voi tarkoittaa monta eri merkitystä omaavaa suomen kielen sanaa.

<sup>142</sup> Johdatus viestintätieteisiin.



sitoi etiikan ja uskonnon yhteen ja toiseksi, uskonnon ehdottomuuden takia, Epiktetokselle jumaluuteen pyrkiminen oli päämäärä johon kaikessa järjestäytyneessä toiminnassa oli pyrittävä. Sotilasetiikassa näiden kahden kritiikin kohdan mukaan oma ammattietiikkamme muistuttaisi lähinnä ääri-fundamentalista ajattelumallia. Huolimatta kritiikistä Epiktetoksen ajatuksissa on tärkeintä upseerin moraalisen kunnon (moral fitness) kannalta on tuo sisäisten arvojen ja järjen ohjaama koskevien väärin arvostelmien välttäminen siis eettisesti oikeiden päätösten tekeminen<sup>143</sup>.

Upseerin arvoperustainen eettinen johtaminen on sotilasetiikkaa. Sotilasetiikka on mielestäni nähtävä kuten Sokratesta ”ihmisistä viisainta” on kuvattu. Sokrateksen sanottiin olevan isänmaan laeille uskollinen kansalainen, koko yhteiskunnan hyväksi vaikuttavana virkamiehenä ja urhoollinen soturi isänmaalle vaarallisissa sodissa<sup>144</sup>. Sokrateksen ideologian voi nähdä jo Toisessa maailmansodassa Mannerheim-ristillä palkittujen sotilaiden perusteissa ”erinomaisen urheuden, taistellen saavutettujen erittäin tärkeiden tulosten tai erityisen ansiokkaasti johdettujen sotatoimien palkitsemiseksi voidaan Suomen puolustusvoimain sotilas hänen sotilasarvostaan riippumatta nimittää 1. tai 2. luokan Mannerheim-ristin ritariksi”<sup>145</sup>. Mikkonen on nähnyt tutkimuksessaan sotilasetiikan käsittelevän sotiluuden kahta puolta. Hän tarkastelee sotilasta yksilönä sekä sotalaitoksen osana yhteiskuntaa<sup>146</sup>. Kuvassa 6 olen yhdistänyt Sokrateksen ja Mikkosen ajattelun Guillén’in eettisten teorioiden malliin ja luonut mallin eettisen päätöksenteon taustalla jatkuvasti vaikuttavista ulottuvuuksista. Teon täydellisyys saavutetaan teorioiden ja mallin mukaan silloin kun mikään ulottuvuuksista ei ole ristiriidassa toisen kanssa. Toimintaympäristö ja tilanne vaikuttavat aina kulloisenkin ulottuvuuden painoarvoon päätöksenteossa. On eri asia käyttää mallia rauhan ajan kuin sodan ajan päätöksentekoa vaativissa tilanteissa. Epiktetoksen käsikirjan mukaan Sokrates saavutti täydellisyys saavutamalla kaikissa tilanteissa vain järkeä<sup>147</sup>. Sotilasetiikka ei siis ole pelkästään sodassa taistelevan yksilön eettisiä ja moraalisia käsityksiä vaan nykymaailmamme kehitystä kuvaten kokonaisvaltainen ammattietiikka jonka takana on järki. Onko järki kasvatettavissa ja opetettavissa? Kykenemmekö kouluttamaan johtajan kuka tekee eettisiä päätöksiä huomioiden kaikki eri ulottuvuudet ratkaisuihinsa? Palaan tähän asiaan luvussa 4.3.

<sup>143</sup> Itkonen-Kaila 1978.

<sup>144</sup> Jaakkola 1919; ks. lisäksi Häyry 1991, 96-102.

<sup>145</sup> Vapaudenristin ja Vapaudenmitalin kunniamerkin asetuksen 4. pykälä.

<sup>146</sup> Mikkonen 2008, 9-16; ks. lisäksi Huntington 1959, Pinch 2003, 171-194.

<sup>147</sup> Mikkonen 2008, 9-16

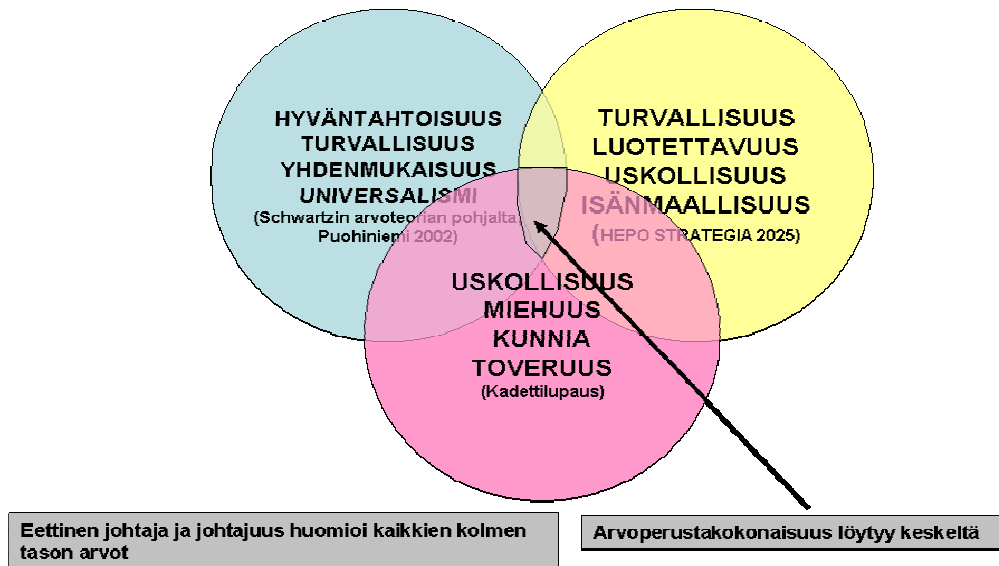


Kuva 6: Sotilaan eettisen päätöksenteon taustalla vaikuttavat ulottuvuudet.

Edelleen voidaan arvo ja etiikan teorit liittää yhteen. Organisaatiossamme voisi toimia Aristoteleen ajatus arvon olemisesta hyve johon käytännöllinen järki antaa sisällön. Tämän yhdistäminen Kant'in tapaan ajatella hyveen olevan jossain kirjattu yhteiskunnallinen (laki), yhteisöllinen (normi) tai yksilöllinen (kadettilupaus) ohje. Upseeriston yhteisöllisyyteen kasvussa merkittävien sotilas- ja virkavalan sekä kadettilupauksen sisällöt tukevat tätä ajattelua. Virkavalassa upseeri sitoutuu noudattamaan yhteiskunnan lakeja, kadettilupauksessa hän puolestaan lupaa tehdä kaikkensa toveruuden eteen, sotilasvalassa hän tuo tähän sotilasetiikkaan oman yksilöllisyytensä päättämällä ” kaiken tämän minä tahdon kunniani ja omantuntoni mukaan täyttää”.

Van Baarda ja Verweij ovat esittäneet viisi erilaista arvojen tasoa ammattietiikassa<sup>148</sup>. Tasot he ulottavat yksilöstä yhteiskuntaan ja muodostavat erilaiset ammattietiikat eri henkilöstöryhmille organisaatiossa. Puolustusvoimissa näitä yhteisöllisiä arvoja voi tutkia kolmessa tasossa (kuva 2). Julkishallinnon instituutiona organisaatiossa vaikuttavat aina yhteiskunnalliset, suomalaisuuden arvot. Organisaation omat arvot, upseeriuden arvot, ovat toinen yhteisöllisten arvojen ilmentymä ja taso. Yksilölliset arvot puolestaan ovat kasvatuksessa ja koulutuksessa saatuja sekä muokattuja yksilön ja sotilaan arvoja.

<sup>148</sup> Van Baarda ja Verweij 2006.



Kuva 7: Arvot sotilaan ammattietiikan taustalla.

Upseerin ammatti on perinteisesti nähty yhtenä ammattietiikan mielenkiintoisimmista tutkimusalueista. Mielenkiintoiseksi ammatin tekee sen kaksinaisuus; upseeri nähdään toisaalta yhteiskunnan rohkeuden ja vartijan roolissa, toisaalta taas poliittisen vallan jatkeena. Näin nähtynä upseeri joutuu tasapainoilemaan oikeuksien ja velvollisuuksien viidakossa omien, yhteisön tai yhteiskunnan arvojen mukaan (kuva 7). Puukan mukaan politiikan paradigmassa politiikkaa ohjataan arvoilla kun taas taistelun paradigmassa taistelua ohjataan ammatillisella identiteetillä tai johtajan omalla identiteetillä.<sup>149</sup> Puukan tutkimuksen pohjalta on havaittavissa kolmea eri tason arvoja joita puolustushallinnon alalla seurataan päätöksenteossa; instituutio, ammatti (kulttuuri) ja yksilö. Mikkonen pohtii tätä yksilön vapauden ja vastuun välistä dilemmaa sotilasetiikan filosofisesta perustasta tarkastellen. Yksilön ja yhteisön edut saattavat joskus poiketa toisistaan. Yksilönä luomme aina oman suhteen ja tulkinnan organisaation arvoihin ja eettisiin ohjeisiin, mutta sotilaana olemme vastuullisia hyväksymään ja käyttämään yhteisön arvoja ja ammattietiikkaa.<sup>150</sup>

”Ministeriö on näyttänyt painottavan poliittisia ja hallinnollisia näkemyksiä, kun taas sotilaat ovat perustaneet tavoitteensa sotilaallisen valmiuden ja taistelukentän vaatimuksille”<sup>151</sup>

<sup>149</sup> Puukka 2005, 10-52.

<sup>150</sup> Mikkonen 2008, 11.

<sup>151</sup> Puukka 2005, 10-52.

Etiikka, arvo ja ammattietiikka käsitteinä ovat hankalasti käännettävissä sotiluuteen tai upseeriuteen. Ojalan näkemys sotilaan ammattietiikasta jokaisen upseerin henkilökohtaisena eettisenä ajatteluna on edelleenkin yksinkertainen ja käytännöllinen tapa ajatella. Sotiluus ja upseerius on aivan samassa asemassa. Upseeriuden näen olevan osa sotiluutta ja heijastavan ulkoisesti ammattimme ja yhteisömme arvoja. Sotiluus on enemmän tuota henkilökohtaista eettistä ajattelua pitäen sisällään upseeriuden lisäksi jokaisen yksilön oman arvomaailman. Arvoperustan moraalisuus ja eettisyys rakentuu yhteisön ja yksilön arvoista, laillisuus tulee yhteiskuntamme arvoista. Yhteiskunnan arvoja en näe osana sotiluutta tai upseeriutta mutta olennaisena eettiseen päätöksentekoon vaikuttavana elementtinä.

”Maan strateginen kulttuuri on yhdistelmä historiallista kokemusta, geopolitikkaa ja poliittista perinnettä ja näistä muodostunut kansalaisten asenne puolustusvoimia kohtaan. Puolustusvoimien historialla on erittäin suuri merkitys kansalaisten maanpuolustusmyönteisyydelle, eli kunkin valtion asevoimilleen antama rooli perustuu yhteiseen kokemiseen”.<sup>152</sup>

Airaksinen toteaa puolustusvoimien arvojen olevan sekoitus perinteitä ja modernia yhteiskuntaa<sup>153</sup>. Ongelmaksi onkin muodostumassa toimintaympäristöömme vaikuttavien tekijöiden yhä kiihtyvän muuttumisen ja puolustusvoimien historiallisten arvorasitteiden yhteensovittaminen. Ammattietiikassa ja johtamisen kokonaisuudessa arvojen yhtenäisyys yhteiskunnasta aina yksilöön saakka on edellytys eettiselle arvojohtamiselle. Puolustusvoimissa onkin etiikassa ja arvoissa keskityttävä yhden yhteisen arvoperustan luomiseen. Tämän arvoperustan varaan voimme rakentaa tulevaisuuden johtajuutemme, johtamisemme ja strategiamme. Arvoperustan luomisessa on huomioitava ennen kaikkea yksilö keskiönä.

---

<sup>152</sup> Lehto 2009, 54.

<sup>153</sup> Airaksinen 2004, 37-38.

## 4. EETTINEN JOHTAJUUS JA JOHTAMINEN PUOLUSTUSVOIMISSA

Arvojen ja etiikan symbioosi on teoriassa perusteltu. Miten yhdistämme sanan johtaminen tähän symbioosiin tai miten ymmärrämme johtajuuden ja johtamisen eron? Onko siinä itse asiassa eroa? Johtaminen on jotain abstraktia ilman sen rajaamista ja määrittelyä. Tässä tutkimuksessa johtamisen rajauksena on sotilasjohtaminen rauhan aikana. Toisena rajauksena ja käsityksenä on jo aiemmin mainittu sotilasjohtamisen käsittäminen tutkimuksen toimintaympäristössä ja – olosuhteissa henkilöstöjohtamisena. Terminologisesti tässä tutkimuksessa eettinen johtaminen pitää sisällään nykyisen johtamisen osa-alueiden osat johtajuus (leadership) ja johtaminen (management)<sup>154</sup>. Henkilöstöjohtamisessa on aina viime kädessä kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta.

Vuorovaikutteinen johtaminen ja johtamisessa kasvaminen kuuluu olennaisena osana myös upseerin jokapäiväistä elämää. Johdat, saat palautteen välittömästi tai välillisesti, arvioit sen ja toivottavasti tärkeimpänä myös kehityt johtamisessasi. Näkökulmani tähän vuorovaikutukseen tulee sotilasjohtamisen arvojen ja eettisyyden kautta. Pystymmekö johtamaan arvoilla? Miten ja miksi johdamme arvoilla? Voiko arvojohtaminen olla eettistä tai päinvastoin? Mikä on ymmärryksemme arvojohtamisesta ja eettisestä johtamisesta? Kysymyksiä on monia ja vastauksia laadullisen tutkimuksen kentässä vielä enemmän. Tartun Huhtisen kysymykseen johtamisesta ihmisen tekoina, ajatuksina ja sanoina<sup>155</sup>. Tätä ajatusta vasten johtajuus ja johtaminen puolustusvoimissa on mahdollista linkittää jo vallalla olevien johtamisoppien ja sotilaspedagogisten oppien kanssa. Johtamisopillisesti näen ihmisten johtamisessa yritettävän seurata Nissisen syväjohtamisen paradigmaa, asioiden johtamisessa taas kuljemme strategian johtamisen viitoittamaa polkua.

Strateginen johtaminen on terminologisesti hankala ymmärtää varsinkin sodan ajan toimintaympäristössä ja sen määrittelystä voisi tehdä oman tutkimuksensa myös rauhan ajan johtamiseen<sup>156</sup>. Yksinkertaistan sen tässä tutkimuksessa ymmärrettäväksi liiketaloudellisena strategiajohtamisena Schein'in organisaatioteoriaan heijastaen<sup>157</sup>. Lyhyesti strateginen johtaminen on tästä perspektiivistä asioiden johtamista arvoperustasta strategisiin päämääriin syväjohtamisen periaatteiden johtajuudella. Miten sitten sovitetaan asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen opetuksessa, koulutuksessa, kasvatuksessa ja käytännössä? Ja miten

<sup>154</sup> Ks. Kiuru 2009, 18; ks. lisäksi Huhtinen 2006, 45-49.

<sup>155</sup> Huhtinen 2007, 3.

<sup>156</sup> Laaksonen, Launonen, Terho ja Westling 2009, 6-43; ks. lisäksi Laaksonen 2009.

<sup>157</sup> Tästä olen kirjoittanut luvussa 1.1.

eettinen johtajuus ja johtaminen sovitetaan johtamisopiksi yhteisössä missä etiikka, moraalit, eettisyys ovat lähestulkoon kirosanoja.

”Strategista johtamista on kehitettävä kokonaisvaltaisesti, ei vain sen osia. Jokaista elementtiä on kehitettävä toisiinsa kytkeytyneinä kokonaisuuksina. Jonkin osan kehittäminen vääristää tasapainoa (harmoniaa) ja jopa estää kehitettävän kohteen tavoitteeseen pääsemisen. Tarvitaan strategisen johtamisen (management), johtajuuden (leadership) sekä organisaattiorakenteen ja -kulttuurin yhteistä ja vuorovaikutteista kehittämistä.”<sup>158</sup>

Kuten Lehto on todennut strategisen johtamisen kehittämisen olevan kokonaisvaltainen prosessi, ei eettisen johtajuuden ja johtamisen määrittelykään puolustusvoimissa tapahdu vallalla olevia ideologioita, paradigmoja ja muita oppeja kumoamalla vaan niitä hyödyntämällä ja täydentämällä. Väitän eettisen johtamisen olevan päätöksentekoa tilanteessa missä erilaisilla arvomaailmoilla ja taustoilla varustetut yksilöt tekevät muita yksilöitä huomioivia ja toimintaympäristön ohjaamia moraalisia valintoja. Toisin sanoen arvoilla johtaminen on eettistä johtamista. En ole laatimassa mallia joka mullistaisi koko eettisen johtajuuden kasvatuksen ja opetuksen. Pikemminkin yritän johtamisopillisten ja eettisten teorioiden kautta kuvata mahdollisuuksiamme rakentaa eettisesti kestävä, arvoperustaista johtajuutta ja johtamistoimintaa. Siihen pystyäkseen on lähdettävä liikkeelle johtamisopeista, peilattava johtamista eettisiin teorioihin ja määritettävä käsitteitä kuten johtajuus ja johtaminen.

#### 4.1 Johtamisoppiteoriaa

Liiketaloudellisesti, moraalis-filosofisesti vai yhteiskuntafilosofisesti? Kaikkien tarkastelunäkökulmien takaa löytyy vahva johtaja toteuttamassa valitsemaansa johtamistapaansa. Johtajat Mooseksesta Mannerheimin kautta malliesimerkkiin edistyshenkisestä arvojohtajasta Yhdysvaltojen presidentti Barrack Obamaan kertovat visionääristen arvojohtajien ajasta<sup>159</sup>. Aaltolan mukaan tarvitsemme kuitenkin vahvojen johtajien tueksi käytännöllisiä neuvottelijoita ja junailijoita tasapainottamaan visionääriin hallitsevaan johtajuutta<sup>160</sup>. Miten on puolustusvoimissa?

<sup>158</sup> Lehto 2009, 64.

<sup>159</sup> Ks. Obama 2006.

<sup>160</sup> Aaltola 2010.

Paradigmojen historiassa Taylorismista innovaatioteorioihin voidaan todeta vallitsevan paradigman keston olevan 20-30 vuotta<sup>161</sup>. Syväjohtamisen ollessa elinkaarensa puolessa välissä on syytä tutkia uuden paradigman mahdollisuutta. Strategiajohtaminen on jo astunut voimakkaasti esiin monessa johtamisen korkeakoulussa Suomessa<sup>162</sup>. Koen strategiajohtamisen olevan kuitenkin voimakkaasti liiketaloudellinen johtamisoppi jonka keskiössä puolustusvoimissa on itse organisaatio. Henkilöstöpoliittinen strategia 2025 korostaa johtamisen ammatillistumista ja jakaa johtajien vaadittavat osaamisalueet. Osaamisalueissa korostuvat strateginen johtaminen, voimavarojen ja talouden johtaminen, muutoksen johtaminen sekä henkilöstöjohtamis- ja vuorovaikutustaidot<sup>163</sup>. Alueita yhdistävänä johtamisoppina on helppo nähdä juuri strategiajohtaminen. Strategiajohtamisen painopisteenä yhteiskunnallisessa instituutiossa tulisi kuitenkin nähdä yksilö, ei ainoastaan järjestelmä.

Toiskallio pohtii sotilaan kasvattamista ja kouluttamista rauhan näkökulmasta eikä sodan<sup>164</sup>. Tähän pohdintaan sisältyy ajatus yhteiskunnan ja turvallisuuskäsitteen muuttumisesta missä sotilas nähdään enemmänkin turvallisuuden turvaajana kuin turvallisuuden palauttajana<sup>165</sup>. Johtamisen toimintaympäristö on näin ollen muuttumassa ja modernin johtamiskulttuurin aikakausi korostuu. Modernissa johtamiskulttuurissa tukeudutaan toiminta-ajatukseen, päämääriin, visioon, missioon ja tavoitteisiin. Taylorismin liikkeelle sysäämä johtamisoppien vallankumous on puolustusvoimissa kulkenut tulos- ja laatujohtamisen kautta tähän strategiajohtamisen aikakauteen jossa syväjohtaminen nähdään johtajuuden koulutuksen perusparadigmana. Johtamisen koulutus ja toteutus sotatieteissä on jaettu keskinäisriippuvaisen nelikenttä –ajattelun mukaan. Rakenteet ja vaatimukset tulevat puolustusvoimien henkilöstöstrategiasta. Tieteellistä opetusta antavana oppilaitoksena eri tieteenalojen tutkimustoiminta tukee koulutuksen kehittämistä jatkuvan oppimisen periaatteen mukaisesti (kuva 8)<sup>166</sup>.

---

<sup>161</sup> Barley ja Kunda 1992.

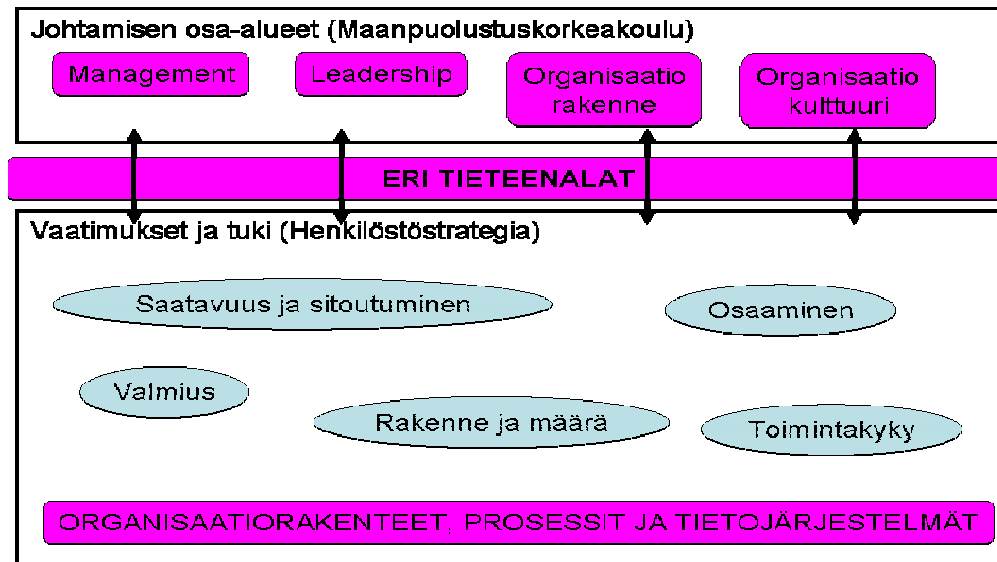
<sup>162</sup> Seeck 2008, 322.

<sup>163</sup> HEPO strategia 2025.

<sup>164</sup> Toiskallio 2008, 127-144.

<sup>165</sup> Ks. lisäksi Airaksinen 2011, 16-39.

<sup>166</sup> Ks. lisäksi Valtanen 2008, 10-19.



Kuva 8: Johtamisen koulutuksen nelikenttä sekä siihen vaikuttava ohjaus ja tieteellisyys <sup>167</sup>.

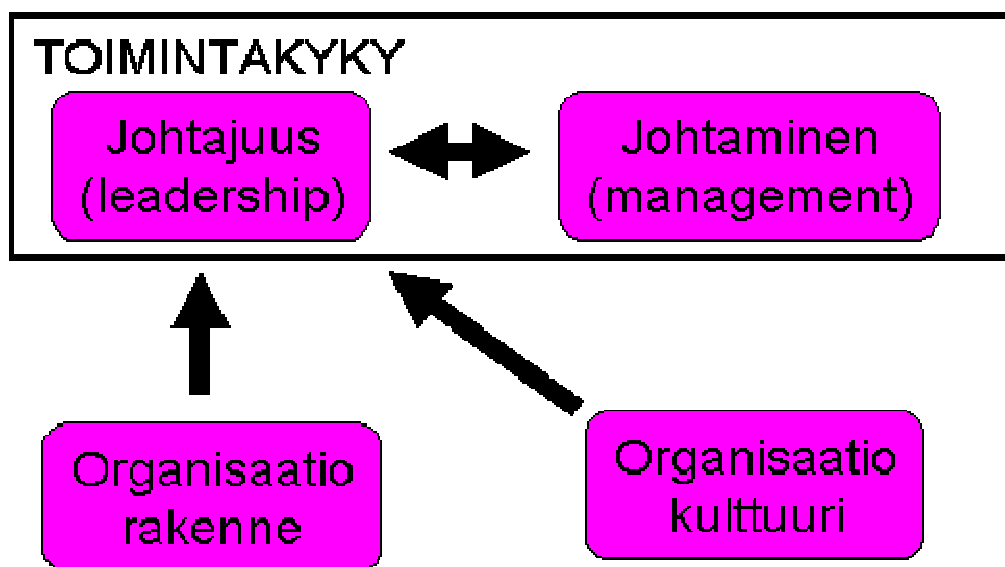
Maanpuolustuskorkeakoulun vastuulla on tuottaa henkilöstöstrategian henkilöstöjohtamisen tarpeen mukaisia upseereita. Henkilöstöstrategian mukaisesti henkilöstöjohtamisen kehittämisen näkökulmina ovat henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen, henkilöstön osaaminen sekä henkilöstön toimintakyky<sup>168</sup>. Toimintakyvyn kehittäminen voidaan nähdä Toiskallion kokonaisvaltaisen johtamisen kokonaisuudessa. Eettinen johtajuus ja johtaminen vaativat juuri tämän kokonaisvaltaisen ajattelun. Aalto perustelee etiikan olevan enemmän yksilöllistä kuin yhteisöllistä<sup>169</sup>. Toiskallio on samoilla linjoilla oman toimintakykykäsityksensä kanssa. Etiikan ja toimintakyvyn ollessa vahvasti yksilöön sidottu, tarkastelen sitä johtamisen nelikentässä johtajuuden ja johtamisen osa-alueilla. Näiden kahden osa-alueen tukena toimivat organisaation rakenne ja kulttuuri (kuva 9). En kiistä organisaatorakenteen ja –kulttuurin merkitys jokapäiväisessä organisaatiossa näkyvässä johtamisessa mutta sen vaikutusten tutkimus ei kuulu tähän työhön.

<sup>167</sup> HESTRA 2005, 11; ks. lisäksi Jokitalo 2008, 79; Kiuru 2009, 16-23.

<sup>168</sup> HESTRA 2005, 11.

<sup>169</sup> Aalto 2010, 17; ks. lisäksi Toiskallio 2009.





Kuva 9: Johtamisen nelikenttä ja toimintakyky sen osana.

Johtamisopillisesti puolustusvoimat elävät nyt siis syväjohtamisen teoriaa yksilötasolla. Konsernitasolla puhumme strategiajohtamisesta<sup>170</sup>. Joukko-osastoissa kuulee mainittavan jatkuvasti sanat laatu- ja tulosjohtaminen. Mikä sitten on se yhteinen ja vallitseva johtamisparadigma? Ongelma johtamisopillisesti ei ole oppien virheellisyydessä vaan organisaation kyvystä luopua vanhasta. Pyrimme ottamaan kaikista opeista itseämme hyödyttäviä ajatuksia ja tietoja. Ohjaava oppi kuitenkin puuttuu. Huhtisen ja Rantapelkosen yksinkertainen ajatus johtamisesta kokonaisuutena johtajien ajattelusta käytännön toimenpiteisiin voisi olla tuo punainen lanka eri johtamisoppien seuraamiseen<sup>171</sup>.

Modernin johtamiskulttuurin<sup>172</sup> ja uusimpien johtamisteorioiden korostaessa hyvän esimiestyön, vuorovaikutuksen, ihmistuntemuksen ja ymmärryksen merkitystä, on luottamuksen edistäminen nähtävä avaintekijänä Huhtisen ja Rantapelkosen johtamisajatuksen takana. Järvinen korostaa johtajan asiantuntijuutta mutta myös kykyä asettua alaisen asemaan<sup>173</sup>. Tämä ajatus sisältyy Huhtisen ja Rantapelkosen lauseeseen. Uudistusten aikana ei pelkästään yhteinen arvoperusta vaan siihen ja johtoon muodostunut luottamus on edellytys kehityksen jatkumiselle. Johtamisopillisesti puolustusvoimien on kyettävä irtautumaan johtajuuden perustumisesta muodolliseen asemaan. Lämsä on kuvannut taylorismin aikaisten yritysten harjoittaneen eettistä johtamista maineen hallinnan välineenä,

<sup>170</sup> Laaksonen 2009, 77-96.

<sup>171</sup> Huhtinen ja Rantapelkonen 2007, 165-183.

<sup>172</sup> Tulkiten modernilla johtamiskulttuurilla tarkoitettavan termejä kuten luottamusjohtaminen, arvojohtaminen, eettinen johtaminen. Johtamisen painotuksista voidaan keskustella mutta ajatus ihmisestä johtajana ja johdettavana on kaikissa sama.

<sup>173</sup> Järvinen 1999, 14.

antamaan kuvaa ulospäin eettisestä yrityksestä<sup>174</sup>. Sama tunne nousee itselleni aika ajoin esimerkiksi palvelusurien suunnittelua seuratessa. Tehtäviä täytetään johdon näkemyksen mukaan ja näennäinen hakumenettely toteutetaan eettistä johtamista tukien. Tämä ulkokultaisuus on kyettävä muuttamaan koko työyhteisön läpimeneväksi arvolähtöiseksi johtajuudeksi ja johtamiseksi.

Suomalainen sotilasjohtaminen on siis ollut jatkuvassa murroksessa 1990-luvun alusta lähtien. Tuolloin johtajakoulutuksen kehittymisen kaksi alkuun panevaa tekijää olivat valtionhallinnon tehostamistoimenpiteet ja asiantuntijuuden lisääntyminen organisaatioissa<sup>175</sup>. Tilanne ei ole muuttunut noista ajoista. Edelleen kehitämme johtajuutta samoilla ohjaavilla tekijöillä. Tämä asettaa johtajille ja esimiehille lisääntyviä haasteita ja esimerkillisyysvaatimuksia. Jo Aristoteles puhui kaupunkivaltiossa vallitsevasta ja merkityksellisestä yksilön ja yhteisön välisestä dialogista<sup>176</sup>. Samalla tavalla voidaan ajatella yksilön ja yhteisön välisten arvojen linkittyvän toisiinsa yhteiskunnallisesti vaikuttavan organisaation, siinä toimivan yksilön ja yhteiskunnan välisessä toiminnassa. Johtamiseen ja johtajille tällaisessa organisaatioissa sillä on vaikutusta. Meillä on yhä voimakas vastuu yhteiskunnan taholta maamme turvallisuuden takaajana ja samalla velvollisuus yhteiskuntaa kohtaan<sup>177</sup>. Suomalaisuus, puolustusvoimat ja yksilö yhteiskunnan jäsenenä ovat edelleenkin ne keskiöt joihin on keskityttävä johtajuutta tutkittaessa (vrt. kuvat 6 ja 7).

## 4.2 Etiikka ja sotilasjohtaminen (military leadership)

Strategiajohtaminen tarvitsee siis rinnalle ihmisläheisempää johtamista. Tieteenä johtaminen esiintyy Suomessa monessa yliopistossa taloustieteiden alalla tai siitä eriytyneessä yksikössä<sup>178</sup>. Lämsä määrittelee johtamisesta seuraavasti:

”Johtamista voidaan tarkastella liiketoiminnan ja ihmisten johtamisen näkökulmista. Kumpaakin tarvitaan jotta organisaation tavoitteet saavutetaan. Oppiaineena johtaminen on luonteeltaan poikkitieteellistä. Siinä yhdistyvät mm. psykologia, sosiologia, liiketaloustiede ja etiikka. Johtamisen tutkimus on

<sup>174</sup> Lämsä 2009.

<sup>175</sup> Pitkänen 2010, 11.

<sup>176</sup> Setälä 1998.

<sup>177</sup> Huntington 1959.

<sup>178</sup> 1. Jyväskylän yliopistossa johtaminen on keskitetty kauppakorkeakouluun.

2. Tampereen yliopistossa on aloittanut 1.1.2011 erillinen johtamiskorkeakoulu.

3. Oulun yliopistossa johtamisen yksikkö osa taloustieteiden tiedekuntaa.

laajentunut kattamaan eri sidosryhmien näkökulmat. Se on kuvaileva tiede, joka pyrkii selittämään johtamista sosiaalisessa ja taloudellisessa kontekstissaan.”.<sup>179</sup>

Samalla tavalla voidaan ajatella puolustusvoimissa strategia- ja syväjohtamisen asema. Liiketaloudellisesti puolustusvoimat sitoutuu noudattamaan julkishallinnon budjettikehystä. Väistämättä joudumme toiminnassamme huomioimaan arvoja kuten toiminnan tuloksellisuus ja kustannustehokkuus. Lämsä on liiketaloudellisessa tutkimuksessaan kyseenalaistanut eettisen johtamisen periaatteet silloin kuin menestyvä yritys vähentää henkilöstöä<sup>180</sup>. Strategiajohtamisessa puolustusvoimissa voidaan aivan vastaavalla periaatteella kyseenalaistaa meidän eettiset periaatteet uudistusten myötä tapahtuvien irtisanomisten tai tehtävien muuttumisen osalta<sup>181</sup>. Vaikka eettisten teorioiden tunteminen ei antaisikaan suoraa vastausta päätöksentekoon, ne saavat johtajan kiinnittämään huomiota johtajuuteensa ja johtamiseensa. Olen taulukossa 1 pohtinut eri eettisten näkökulmien kautta johtajuuden painotuksia ja yhteyttä arvoperustaan uudistuksen tilanteessa. Tämän tutkimuksen rajauksien takia olen keskittynyt seuraus-, velvollisuus- ja hyve-etiikan tarkasteluun. Postmodernistinen näkökulma on taulukossa koska katson sen lähestyvän sotilasjohtamisen etiikkaa tilanteessa missä rakennamme yhteisömme arvoperustaa vastaamaan nyky-yhteiskunnan arvoja.

Upseeri joutuu ottamaan huomioon vastuunsa ja velvollisuutensa yhteiskuntaa kohtaan velvollisuusetiikan periaatteita noudattaen. Organisaation sisällä ja erityisesti ylimmässä johdossa luotaessa uudistusten suuntaviivoja, päätöksentekijät seuraavat seurausetiikan periaatteita. Uudistusten käytännön toteutuksessa johtajat käyttävät hyve-etiikkaa johtajuudessaan mutta itse johtamistoiminnassa muutoksen johtaminen noudattaa lähinnä postmodernistista etiikkaa. Kotterin muutosjohtamisen mallin voi katsoa noudattavan tällaista ajattelua<sup>182</sup>. Olennaista on seurata Toiskallion ajatusta etiikasta toimintana jossa viime kädessä yksilö tekee päätöksen<sup>183</sup>. Tämä koskee niin ammattietiikkaa, yksilön omaa toimintaa kuin päätöksentekoa sotilasjohtamisessa. Eettinen johtajuus ja johtaminen puolustusvoimissa ovat kokonaisuus erilaisia eettisiä näkökulmia.

---

<sup>179</sup> Johtaminen Jyväskylän Yliopistossa 2010.

<sup>180</sup> Lämsä 2001.

<sup>181</sup> Vrt. Laaksonen 2009.

<sup>182</sup> Kotter 1996.

<sup>183</sup> Toiskallio 2007, 17.

<b>Eettinen näkökulma</b>	<b>Sotilasjohtamisen painotus</b>	<b>Arvoperusta</b>
Seurausetiikka	Johtaja pyrkii löytämään suurimman mahdollisimman kokonaishyödyn uudistuksesta. Hän vertailee esimiesten, vertaisten ja alaisten hyötyjä ja haittoja.	Yksilön arvot ohjaavat toimintaa ja päätöksenteko on johtajan näkemyksen varassa.
Velvollisuusetiikka	Johtaja toteuttaa uudistuksen velvollisuudentunteesta irrallaan teon seurauksista tai hyvyydestä	Yhteisön ja yhteiskunnan arvot ohjaavat toimintaa. Päätöksenteossa korostuu johtajan vastuu ja velvollisuus.
Hyve-etiikka	Johtaja pyrkii hyvän inhimillisen elämän kautta ymmärtämään ihmistä, yhteisön merkitystä ja yhteisön kulttuuria	Yksilön etiikka on keskeisessä asemassa. Yksilön arvot ohjaavat toimintaa. Läpinäkyvyys ja avoimuus korostuvat päätöksenteossa.
Postmodernismi	Johtaja kiinnittää huomiota alaistensa suhteisiin, toimii monisuuntaisessa vuorovaikutuksessa ja pitää arvokkaina kaikkien osapuolien näkemyksiä.	Yhteisön moraali syntyy ratkaistaessa moraalisia ristiriitoja sosiaalisessa kanssakäymisessä.

Taulukko 1: Sotilasjohtamisen painotukset eettisten näkökulmien mukaisesti<sup>184</sup>.

#### 4.3 Eettinen johtaja, johtajuus (leadership) ja johtaminen (management)

”The professional and moral duty of military officers is to arm their junior officers and younger soldiers with basic moral principles they can rely on to make the right moral choice in complicated situations. This is the meaning of ethical leadership.”<sup>185</sup>

<sup>184</sup> Vrt. Kujala 2007.

<sup>185</sup> Toiskallio 2003, 53.

Millainen sitten on yksilö joka kykenee toimimaan eettisesti oikein monimutkaisissa johtamistilanteissa? Eettisen johtajan, johtajuuden ja johtamisen tarkastelu puolustusvoimissa nähdään yleensä upseerien tehtäviltä joilla ei ole kosketuspintaa oikeisiin sotilaan tehtäviin kentällä. Siilasmaan työryhmän raportti linjaa muutosesityksissään selvästi henkilöstön kohdentamista tuohon sotilaan työhön kentällä, kouluttajan ja kasvattajan rooliin<sup>186</sup>. Tässä roolissa upseeri antaa nuorelle asevelvolliselle tai vapaaehtoista asevelvollisuutta suorittavalle yksilölle johtajuuden mallin. Mutta minkälaisen mallin annamme? Malli on toivoakseni eettinen. Voinko sitten olla eettinen johtaja sotilasorganisaatiossa?

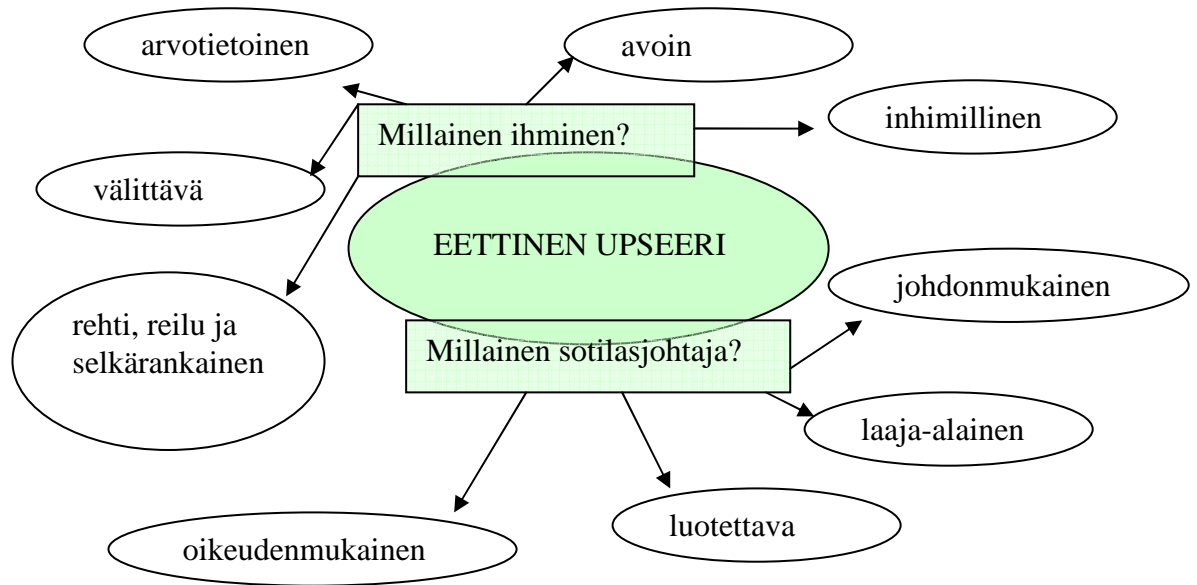
Tutkiessani johtajuutta sodan jälkeisten oppaiden näkökulmasta vastaus on ehdoton kyllä mutta miten me määrittelemme tämän johtajuuden upseerin arvojen ja eettisyyden näkökulmasta? Olen edellisessä luvussa määrittänyt tätä eettisten näkökulmien kautta. Toinen tapa voisi olla tarkastella eettisen johtajan ominaisuuksia. Eettisyys voidaan nähdä upseerin tavoiteltavana päämääränä. Eettisyydessä upseerilla on kaksi ulottuvuutta: ihminen ja sotilasjohtaja (kuva 10). Nämä ulottuvuudet muodostuvat puolustusvoimien suhteesta yhteiskuntaan sekä yhteiskunnan laissa ja määräyksissä puolustusvoimille asettamien velvollisuuksien sekä vastuiden muodossa. Nämä asettavat toimintaympäristöömme tietyt eettiset rajat. Velvollisuusetiikan valossa sotilas voi perustella eettisen päätöksen olevan oikea koska laissa näin velvoitetaan tai teko oikeutetaan vetoamalla käskyn noudattamisvelvollisuuteen. Mäkinen kyseenalaistaa tällaisen päätöksenteon eettisyyden ”mitä lainmukaisuuteen tulee niin nehan ovat usein kansallisia; eettisen velvoitteet ovat velvoittavampia kuin "vain" lainmukaisuus. Eli siis pelkkä lainmukaisuus ei sotilaallekaan, kuten ei esimerkiksi poliisille, riitä koska pitää pystyä toimimaan myös eettisesti oikein”<sup>187</sup>. Mäkinen puhuukin enemmän hyve-etiikan perusteella tehtävästä johtamisesta<sup>188</sup>.

---

<sup>186</sup> Suomalainen asevelvollisuus –raportti 2010.

<sup>187</sup> Mäkinen 2010b.

<sup>188</sup> Ks. lisäksi Hauvala 2008, 26-32.



Kuva 10: Eettisen upseerin ominaisuuksia<sup>189</sup>.

Sotilasjohtamisen tilannesidonnaisuus (rauhan aika, poikkeusolot ja sodan aika) painottaa ominaisuuksia eri tavalla. Kokonaisuus pysyy kuitenkin samana ja upseerin on kaiken aikaa oltava tietoinen omasta itsestään ja kyettävä refleктоimaan kysymyksiä millainen ihminen, millainen johtaja olen eettisissä päätöksentekotilanteissa. Etiikan teorioihin sidottuna pitäisi upseerin ihmisenä seurata enemmän hyve-etiikan periaatteita kun taas sotilasjohtajana seurausetiikkaa. Hersey ja Blanchardin tilannejohtamisen mallia, Toiskallion toimintakykykäsitettä ja Huhtisen johtamisen osa-alue jakoa mukaillen, voimme miettiä eettistä johtajuutta ja johtamista tilanteesta päätökseen erilaisten johtajuusmallien kautta (kuva 11). Johtajuusmalleihin voimme liittää erilaisia adjektiiveja eettisestä johtajasta (kuva 10)<sup>190</sup>.

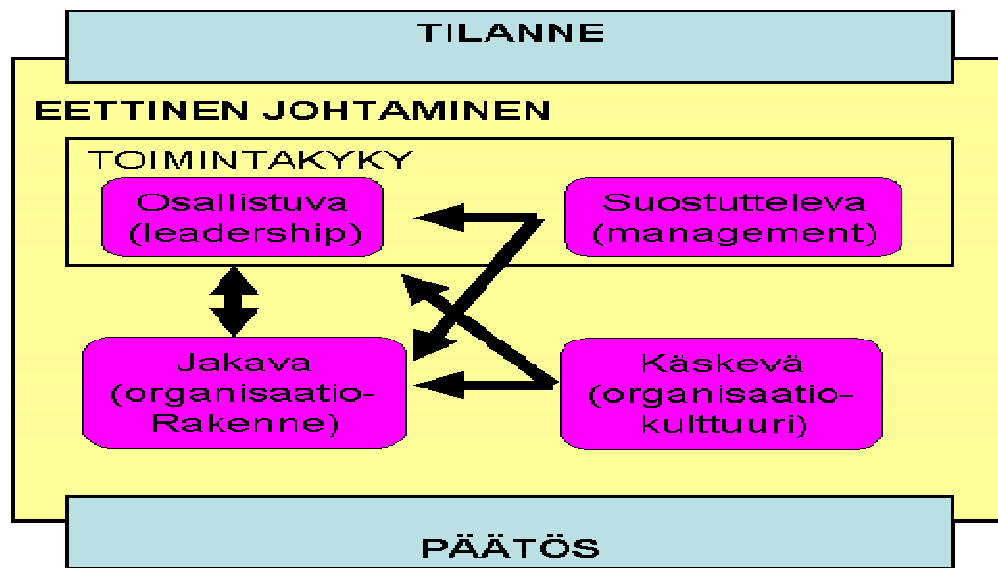
Avaan kuvaa 11 muutamalla lauseella. Olen liittänyt tilanne-päätös-eettinen johtaminen kehukseen Hersey ja Blanchardin neljän johtamistyylin tilannejohtamisen mallin jonka tarkoitus on mahdollistaa ihmiskeskeinen alaisten valmiustaso huomioonottava johtamisote<sup>191</sup>. Olen tehnyt käännökset heidän termeistään ja johtanut ne niiden sisällön mukaan nykyisiin johtamisen osa-alueisiin. Nuolet osoittavat niitä johtajuusmalleja joita kokonaisvaltaisesti toimintakykyisen yksilön on pyrittävä noudattamaan

<sup>189</sup> KAIKU 2/2009, 4-5. Olen muokannut eettisen johtajan ominaisuudet upseerin vastaaviksi.

<sup>190</sup> Ks. lisäksi Häyry 1991; Heinänen 2008. Helsingin kadettipiirin upseerikuvatutkimuksesta ja Kadettikunnan arvotutkimuksista on löydetävissä lisää upseerin eettisiä piirteitä, hyveitä.

<sup>191</sup> Hersey ja Blanchard 1990.

johtamiskäyttäytymisessään. Keskeisinä perusteluina on pyrkimys vuorovaikutukselliseen asiantuntijaorganisaatioissa toimimiseen.



Kuva 11: Tilannesidonnainen johtajuus rauhan aikana.

Asiantuntijaorganisaatio ja vuorovaikutuksellinen johtaminen hallitsevat rauhan ajan johtamisessa. Muiden johtamiskäyttäytymismallien tarkoitus on tukea johtajuutta. Ymmärrys ja valmius käyttää erilaisia malleja onnistuu eettisesti toimintakykyiseltä yksilöltä.

Näiden kahden kuvan (kuvat 10 ja 11) aukaisemisella etiikan opetuksessa ja eettisessä kasvatuksessa voimme puhua yhden eettisen mallin antamisesta upseerille rauhan aikana. Eroisivatko teoriat tai johtajan ominaisuudet sodan aikana?

”Hyvän sotilasjohtajan ominaisuudet. Vastaajia pyydettiin muistelevaan parasta tuntemaansa sotilasjohtajaa sekä mainitsemaan hänen kolme tärkeintä ominaisuuttaan. Rohkeus ja pelottomuus nousi selvästi tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Eniten sitä arvostettiin etulinjan taistelutehtävissä ja erityisen suuresti sitä arvostivat aliupseerit. Rauhallisuus ja maltillisuus on myös hyvin merkittävä johtajaominaisuus. Johtajaominaisuudella on kaksisuuntainen merkitys. Toisaalta se on johtajan sisään rakentunut ja persoonaan kytkeytynyt piirre ja toisaalta se on hänen käyttäytymisessään ulospäin suuntautunut ilmenemismuoto. Tulosten kertoma ominaisuusluettelo on teoreettinen ihannejohtajan profiili, jollaista ei käytännössä ole olemassa. Johtaja menestyy

omilla vahvuuksillaan ja omien vahvuksiensa käytöllä. Yleensä menestyvä johtaja on vahva muutaman keskeisen ominaisuuden suhteen.”<sup>192</sup>

Eroa ei ole mutta mihin laatikkoon johtajuus sodan ajan tilanteessa painottuisi? Tässä tutkimuksessa johtajuuden ja johtamisen eroa teen sodan jälkeisten ohjesääntöjen mukaisesti. Perusteena tälle on nykypäivän teorioita ihannoiva opiskelu ja samalla puute niiden opettamisesta käytännön toimiksi. Näkemys on ehkä hiukan subjektiivinen ja tunnepohjainen mutta tutkimustuloksia esitellessäni luvussa 5, voin todeta yksilön tunteilla ja ajatuksilla olevan keskeinen sija tämän aihealueen tutkimuksessa. Aloitan Sotilasjohtaja oppaassa luetellusta listasta rauhan ajan johtajuuden luonnehdinnasta.

- ”1. Organisaatio on linja-esikuntaorganisaatio, jota täydennetään usein projektiorganisaatioin.
2. Johtajan tehtävät ja oikeudet on kirjattu tarkasti ylös erilaisiin määräyksiin.
3. Johtaminen perustuu valtionhallinnon suunnittelujärjestelmään, jonka apuna käytetään atk-järjestelmiä.
4. Johtajan tehtävien vaihtuminen on ennakoitavissa.
5. Johtamistyyliä on huomioitava erilaisia ihmisryhmiä ja näkökantoja.
6. Johtajan toiminnassa keskeistä on ajankäytön rationalisointi.
7. Keskeistä on tuloksen saaminen irti ihmisistä.”<sup>193</sup>

Tämä sotilasjohtamisen luonnehdinta on vaatinut rinnalle tehokkaan johtamisen menettelytapoja kuten ajankäytön hallinta, keskittyminen suuriin asioihin ja päätöksenteon tehokkuus erilaisissa tilanteissa. Tulosjohtamisen, laatujohtamisen, syväjohtamisen, strategiajohtamisen erilaisuus ja samanlaisuus on heijastunut näistä sotilasjohtamisen perusluonnehdinnoista. Nissinen ja Toiskallio puhuvat nimenomaan toimintaympäristön vaikutuksesta päätöksentekoon ja johtamiskäyttäytymiseen<sup>194</sup>. Hersey ja Blanchard pitivätkin yhtenä johtajuuden ja johtamisen pätevyysalueista juuri kykyä havainnoida ja ymmärtää vallitsevaa ympäristöä<sup>195</sup>.

<sup>192</sup> Holopainen, Kosonen ja Lindgren 1996.

<sup>193</sup> Pitkänen 2010, 12. Ks. lisäksi Sotilasjohtaja II 1990, 43-44.

<sup>194</sup> Nissinen 2006, 53-63.

<sup>195</sup> Hersey ja Blanchard 1990, 5.



”Voidaan tarjota johtajuuden välähdyksiä, mutta varsinaisesti armeijassa opitaan asioiden junailua. Johtajuudessa puhutaan niin suurista asioista, että niiden alkeellinen ymmärtäminen alkaa vasta neljänkymppin tienoilla”<sup>196</sup>

Tämänkaltaiseen kritiikkiin rauhan ajan johtajuudesta ja johtamisesta syväjohtamisen teorian osalta on puolustusvoimien kyettävä vastaamaan. Sarasvuo ei näe johtajuuteen kasvamisen olevan mahdollista ainoastaan subjektiivisen tiedostamisen kautta. Hän näkee erittäin tärkeäksi yksilön joutuvan välillä objektiksi, johtamisen kohteeksi. Johtajuus ei siis voi olla automatisoitu palkkio vaan hiellä ja työllä ansaittu ominaisuus. Hieman karrikoidusti sanoen, perinteet ja akateeminen kasvatus ovat tässä ajattelussa upseerikoulutuksessa toisiaan täydentäviä kokonaisuuksia. Perinteet voidaan nähdä johtajuuden objektiivisen puolen oppimisprosessissa kun taas akateeminen vapaus tuo mukanaan subjektiivisuuden.

Toiseen toimintaympäristöön siirryttäessä on konkreettisuus paljon lähempänä. Sodan jälkeisissä oppaissa ja ohjesäännöissä 1950- sekä 1960-luvuilla on eroteltu selkeästi sotilasjohtajalle kaksi tehtävää johtamisessa: ihmisten ja työn johtaminen.

”Pataljoonan komentajan asema on mitä vaativin ja keskeisin, sillä tilanteet, joissa pataljoona yleensä joutuu toimimaan, vaativat komentajalta vireää käsityskykyä, hyvää tilannesilmää sekä lisäksi nopeaa päätös- ja toimeenpanokykyä. Hänen alaisensa esikunnan upseerit ja aliupseerit ovat usein suhteellisen nuoria ja kokemattomia, joten he tarvitsevat jatkuvaa ohjausta ja valvontaa. Tämä seikka lisää pataljoonan komentajan mieskohtaista vastuuta ja merkitystä sotilaallisena ja henkisenä johtajana, kouluttajana ja kasvattajana sekä vaatii häneltä itseltään hyvää kenttäkelpoisuutta ja henkistä vireyttä. Alaisten johtajien ja joukkojen ainainen läheisyys edellyttää komentajalta hyvää psykologista vaistoa, esimerkillistä käytöstä, hyvää hermojen hallintaa, henkilökohtaista rohkeutta sekä epätavallista huolenpitoa alaisista luottamuksen ja kunnioituksen saavuttamiseksi. Pataljoonan henki ja taistelutaito riippuvat ensisijaisesti sen komentajasta”.<sup>197</sup>

Tähän vuoden 1955 jalkaväen taisteluohjesäännön kappaleeseen kiteytyy todellinen ihmisten johtajuus. Vaikkakin ohjesääntö palvelee sodan ajan johtajuutta, löytyy siitä ihmisten eettisyyden eräs tärkeimmistä perusajatuksista. Vireä käsityskyvyyn ja henkisen vireyden

<sup>196</sup> Sarasvuo 2009.

<sup>197</sup> Jalkaväen taisteluohjesääntö II osa 1955, 18-19.

avulla sotilasjohtaja kykenee toimimaan hyve-etiikan mukaisesti tehdessään päätöksiä. Toiskallio käsittää tämän toimintakykyisyytenä (action competence<sup>198</sup>) jonka kehittäminen sekä ylläpito on mahdollista kasvatuksella ja koulutuksella<sup>199</sup>. Kritiikkinä on ehkä jatkuvan ohjauksen ja valvonnan kohta. Tässä heijastuu tilannesidonnaisen johtamisen käskävä johtamiskäyttäytyminen. Tämä kontrolloiva johtaminen ei johda parhaaseen tulokseen. Tosin jäljempänä todetaan komentajan tekevän johtamistaan hyvällä psykologisella vaistolla ja esimerkillisellä käytöksellä. Tämän katson olevan eettisen johtajuuden elementtejä. Eettisen ihmisten johtamisen (leadership) tarkoituksena on auttaa ihmisiä työskentelemään rakentavalla tavalla vuorovaikutteisesti parhaan mahdollisen työyhteisön saavuttamiseksi ja organisaation perustehtävän suorittamiseksi<sup>200</sup>. Tämä määritelmä on yksi hyvä tiivistys eettisestä johtamisesta ja toimii niin rauhan kuin sodan aikana.

Työn (asioiden) johtaminen (management) voidaan määrittää eettisen johtajuuden tukemiseksi suoritettavina tehtävinä. Eettinen työn johtaminen pitää työyhteisöä koossa, vähentää inhimillisiä ongelmatilanteita, edistää työyhteisön hyvinvointia ja ratkaisee ihmisten välisiä ristiriitoja rakentavasti ja oikeudenmukaisesti<sup>201</sup>. Alla olevassa taisteluohjesäännön kappaleessa on kerrottu miten tämä tapahtuu.

”Työssä ja toiminnassa pitäminen on myös välttämätöntä ikävystymisen ja tyytymättömyyttä aiheuttavan toimettomuuden välttämiseksi. Työn järkipäisellä järjestelyllä on työteho saatava mahdollisimman suureksi ja siten myös vältettävä suorittajain keskuudessa helposti syntyvä työn suunnitteluun ja johtoon kohdistuva arvostelu...Työvoiman jaossa on kuhunkin osatyöhön pyrittävä saamaan juuri niin paljon miehiä, että kaikki osatyöt edistyvät tasaisesti...kaikille riittää jatkuvasti työtä...Työn johtajina toimivat pataljoonan upseerit ja aliupseerit työmaillaan...Mikäli heillä ei ole riittävää ammattitaitoa kyseessä olevan työmaan johtamiseen, heidät on etukäteen valmennettava tehtäviinsä ja/tai käytettävä mahdollisuuksien mukaan ammattitaitoisia työnohjaajia”.<sup>202</sup>

Tänä päivänä asioiden johtaminen on työilmapiiirikyselyissä jatkuvasti esille nouseva kritiikin kohde. Tuntuukin ihmeelliseltä että upseeriuden vahvuutena nähdään johtamiskoulutuksessa saatu johtajuus ja samaan aikaan vuodesta toiseen arvostellaan työn johtamista? Asioiden

<sup>198</sup> Palaan tähän termiin alaluvussa 4.4.

<sup>199</sup> Toiskallio 2003; 2004; 2009.

<sup>200</sup> Lämsä 2009.

<sup>201</sup> Lämsä 2009.

<sup>202</sup> Jalkaväen taisteluohjesääntö II osa 1955, 37–38.

johtaminen näkyy konkreettisesti päivittäisessä työssä organisaation kaikilla tasoilla. Vuorovaikutteinen, jatkuva ja avoin kanssakäyminen johtaja ja johdettavan välillä nähdään kaikissa nykypäivän johtamisopeissa edellytyksenä töiden sujuvuudella sekä työhyvinvoinnille (vrt. laatujohtaminen, tulosjohtaminen, strategiajohtaminen). Miten me sitten mahdollistamme käytännöllisen ihmisten ja asioiden johtamisen? Eettisestä näkökulmasta päätöksenteon varmuus ja johdonmukaisuus on yksi vastauksista. Seuraavassa alaluvussa pohdin hyvän tilannesilmän ja vireän käsityskyvyn olemusta sekä kehittämistä.

#### 4.4 Eettinen toimintakyky (action competence), eettisen päätöksenteon järki (practical wisdom) ja moraalinen kunto (moral fitness)

1950-luvun ohjesäännön termin ”hyvä tilannesilmä” käsitän kuvastavan Aristoteleen ajatusta moraalisen päättelyn ja käytännöllisen järjen avulla tehtävästä tilanteenmukaisesta eettisestä päätöksestä joka tuottaa arvojen mukaista hyvinvointia<sup>203</sup>. Kun hyväksymme Aristoteleen väitteen moraalisen päättelykyvyn ja sitä kautta käytännöllisen järjen, phronesis, kehittämisestä kasvatuksen ja koulutuksen avulla, mahdollistamme valmiudet tilanteenmukaiseen eettiseen päätöksentekoon sen hetkisen moraalisen kunnon, vireä käsityskyky/henkinen vireys, mukaan. Toiskallion toimintakyky on juuri tällaista toimintaa. Toiskallio toteaaakin ”käytännöllinen viisaus on rohkean toiminnan käyttövoima”<sup>204</sup>.

”...uutta virettä ja uudenlaista, innostavaa johtajuutta, jonka avulla Nokia pystyy sopeutumaan uudenlaiseen maailmaan”.<sup>205</sup>

Molemmat lainaukset puhuvat samasta asiasta eri tieteenalojen termein. Ollilalla on vahva liiketaloudellinen ja Toiskalliolla sotilaspedagoginen lähestyminen. Olisiko siis juuri tuo käytännöllisen viisauden omaavien johtajien kouluttaminen ja kasvattaminen tuota Ollilan perään kuuluttamaan uutta ja innostavaa tai peräti innovatiivisuuteen kykenevää johtajuutta? Toisaalta Toiskallio toteaa myös toimintakykyteoriastaan tällä kohdalla, ettei elämää ja siihen sidottua toimintaa voi koskaan ennakoida valmiiksi koulutuspaketiksi<sup>206</sup>. Meidän on siis kyettävä tarjoamaan mahdollisimman monipuolinen ja ajassaan elävä näkemys elämästä ja siinä eteen tulevista eettistä päätöksentekoa vaativista tilanteista.

<sup>203</sup> Vrt. Toiskallio 2003; ks. lisäksi Foucault 1984.

<sup>204</sup> Toiskallio 2009, 48; ks. lisäksi Osiel 2002, 247.

<sup>205</sup> Ollila 2010.

<sup>206</sup> Toiskallio 2009, 51.

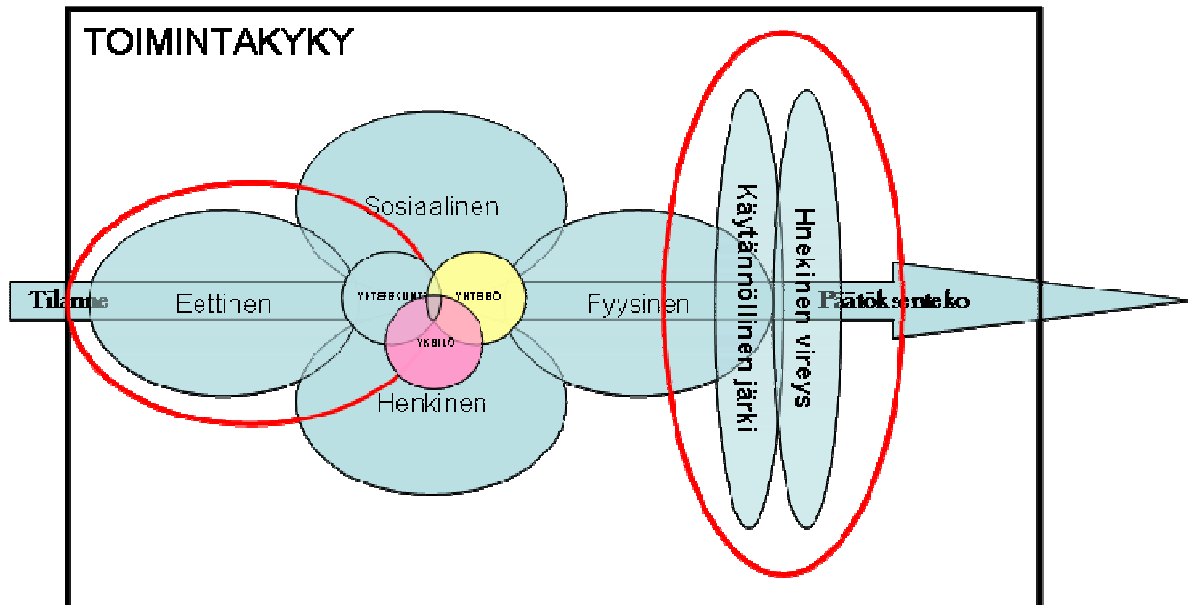
Toimintakyvyssä on siis kyse toiminnasta mutta ennen kaikkea ihmisestä. Toimintakyky – käsitteen englanninkielinen käännös, action competence, omaksuttiin varsinaisesti tanskalaisesta tutkimusohjelmasta. Siinä toimintakyvyn kasvattaminen ja kouluttaminen nähtiin toimintaa vaativien kykyjen kasvuna<sup>207</sup>. Toiskallio jalosti tätä lähestymistapaa sisällyttämällä siihen muun muassa kyvyn tehdä eettisiä päätöksiä<sup>208</sup>. Varsinaisesti toimintakyky –käsite on perustettu sodan ajan toimintaympäristön lähtökohdalle missä sota nähdään ihmisten toiminnan näkökulmasta. Itse ajattelen toimintakyvyn neljän osakokonaisuuden muodostuvan elinikäisen kasvun ja oppimisen periaatteella kaikesta kokemastamme ja näkemästämme. Tämä kokonaisuus ei eritele yksilön ammattia, sukupuolta, rotua, kulttuuria tai muutenkaan lajittele ihmisiä. Se miten eri osa-alueet ymmärretään tai koetaan tai miten ne vaikuttavat päätöksentekoon, on jokaisen yksilön oma ajatusprosessi johon on pyrittävä upseerien osalta koulutuksella ja kasvatuksella vaikuttamaan.

Itse ajattelen upseerin lego-rakennuksena joka astuu asevelvollisuuteen tietyssä perustusvalmiudessa. Rakennuksen perusta, oma sen hetkinen arvomaailma, on valettu kodin, kasvuympäristön ja koulujärjestelmän toimesta. Tähän eettiseen, fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen yksilön perustukseen ei puolustusvoimissa voi paljon muutoksia tehdä. Sen sijaan arvomaailman kehittymistä on kyettävä tukemaan. Siksi onkin keskityttävä antamaan yksilölle uusia lego-palikoita rakentamisen jatkamiseksi. Painopisteen tämän tutkimuksen näkökulmasta katson olevan palikoissa jotka auttavat käytännöllisen järjen, henkisen vireyden ja eettisen toimintakyvyn kehitystä sekä ylläpitoa (kuva 12). Perusteluna ajatukselleni toimii moraalikehitystä tarkastelevat teoriat joista esimerkkinä käytän Lawrence Kohlbergin kognitiivis-strukturalistista moraaliteoriaa ihmisen muuttuvuudesta ja kyvystä kognitiiviseen kehitykseen omassa arvomaailmassaan.

---

<sup>207</sup> Jensen ja Schnack 1997, 203.

<sup>208</sup> Toiskallio 1998, 27.



Kuva 12: Käytännöllinen järki ja henkinen vireys tilanteenmukaisessa päätöksenteossa toimintakyky-kokonaisuudessa<sup>209</sup>.

Moraaliteoria tukee käsitystä moraalisen päättelyn koulutettavuudesta. Kohlbergin kehityksen vaiheet kuvaavat erityisesti oikeudenmukaisuuden tajun kehitystä.<sup>210</sup> Tämä edesauttaa yksilöä ratkaisemaan moraali-ongelmia oikeudenmukaisesti. Oikeudenmukaisuus on pystyttävä erottamaan laillisuudesta. Yksilöstä oikeudenmukainen päätös hänen omilla arvoilla ja yhteisön arvoilla on hänen mielestään eettisesti oikea mutta ei välttämättä laillinen.

Kohlbergin teorian pohjalta Kelloway on omassa tutkimuksessaan tullut tulokseen missä yksilön eettinen päätöksenteko tapahtuu kolmen toisistaan riippuvan alueen ympäristössä; yksilön eettinen käsityksmaailma, yhteisössä vallitseva eettinen ympäristö ja eettisen päätöksenteon tilannetekijät<sup>211</sup>. Puolustusvoimat -yhteisössä Kellowayn tulos muuntuu sotilaan ammattietiikan osa-alueisiin; yksilön etiikka, yhteisön moraalit ja laki. Pfeifer ja Owens tekivät Kellowayn tutkimuksen pohjalta johtopäätöksen missä moraalinen päättely on perusta eettiselle päätöksenteolle ja sitä kautta eettiselle käyttäytymiselle<sup>212</sup>. Tämä tukee ymmärrystäni henkisen vireyden, moraalisen kunnan, merkityksestä eettisessä päätöksenteossa. Mitä paremmassa kunnossa olemme moraalisesti, sitä parempia eettisiä päätöksiä teemme. Aivan kuten huippu-urheilijat ajoittavat fyysinen kunnan maksimin tiettyyn kisaan niin myös henkinen kunto on hiottava huippuunsa. Ongelma moraalilla puolella on vain tilanteiden yllättävyydessä ja ennalta määräämättömyydessä.

<sup>209</sup> Ks. lisäksi Hauvala 2008, 28-29.

<sup>210</sup> Helkama, Myllyniemi ja Liebkind 2001, 102-109.

<sup>211</sup> Pfeifer ja Owens 2002, 5-13.

<sup>212</sup> Pfeifer ja Owens 2002, 5-13.

”Tämä meidän jokaisen oma ”moraalinen kunto” vaatii jatkuvaa reflektiota, joka suuntautuu niihin arvoihin ja normeihin, joiden mukaan elämme ja joita kohtaamme. Hyvällä sotilasjohtajalla tulee olla kyky jatkuvaan itsereflektioon. Tarvitaan jatkuvaa pohdintaa siitä, mitä tehdä, miten ja miksi toimia. Kuten fyysinen kunto, myös moraalinen kunto on prosessi. Se on jatkuvaa ponnistelua aiemman käyttäytymisen parantamiseksi. Moraalinen kunto on käytännöllistä viisautta, joka tekee mahdolliseksi tehdä oikeita valintoja.”<sup>213</sup>

Mistä sitten kokoan tuon viisauden perustan? Vastaus löytyy johtamisen paradigmasta. Tässä tapauksessa arvoista. Yksilön arvot kehittyvät koko ihmisiän. Otan tässäkin perusteluksi Kohlbergin moraaliteorian<sup>214</sup>. Kohlberg tutki sosiaalipsykologisissa tutkimuksissaan ihmisen moraalikehitystä. Hän tutki 20 vuoden ajan poikia esittäen heille erilaisia moraalisesti ongelmallisia elävän elämän tilanteita. Mielenkiintoiseksi puolustusvoimien yksilöön ja yhteisöllisyyteen kohdistuvien arvojen kannalta Kohlbergin teorian tuo kaksi seikkaa. Ensinnäkin Kohlberg tutki ainoastaan poikia (asevelvollisuusjärjestelmämme). Toiseksi Kohlberg näki kognitiivisen kehityksen olevan määräävä tekijä sosio-emotionaalisuudessa. Tämä keskinäisriippuvuus tukee käsitystämme eettisen kasvatuksen ja koulutuksen merkityksestä yhdessä ympäristön tarjoamien virikkeiden kanssa. Voidaan sanoa eettisten ratkaisujen olevan lopputulos toimintaympäristön ja upseerin toimintakyvyn kehityksen tasosta. Samalla voidaan todeta niiden ratkaisujen olevan sitä enemmän yksilön arvoperusteisia mitä kehittyneemmällä tasolla yksilön moraalikehitys on. Kolmas eli ylin taso, postkonventionaalinen taso<sup>215</sup>, tarkoittaa yksilön noudattavan moraalin perustana yhteiskuntasopimusta sekä yksilön jakamattomia oikeuksia. Tämä puolestaan perustelee organisaatiossamme tarpeen vahvaan arvoperustaan jotta eettiset ratkaisumme olisivat sekä yksilöä tyydyttäviä että organisaation aseman ja tehtävän huomioivia. Organisaation arvojen on siis pohjattava yleispäteviin ja universaaleihin moraaliperiaatteisiin, arvoihin. Kritiikkinä Kohlbergin teorian käytettävyydestä on sen pohjautuminen ihmisen sosiaalisen kehityksen alkumetreille lapsuudesta aikuisuuteen. Toisaalta tämä taas tukee ajatusmallia missä etinen kasvatus on läpi elämän jatkuvaa ja koulutus jotain johon esimerkiksi maanpuolustuskorkeakoululla kyetään panostamaan. Toinen teorian yleistettävyyteen ja käyttöön usein kohdistettu kritiikki piilee tutkimusotoksessa. Kohlberg ei tutkinut tyttöjen

---

<sup>213</sup> Linnell 2010.

<sup>214</sup> Helkama, Myllyniemi ja Liebkind 2001, 102-109.

<sup>215</sup> Kohlberg jakoi kehityksen kolmeen tasoon ja kunkin tason kahteen eri osaan. Myöhemmin Kohlberg yhdisti 5 ja 6 osan yhdeksi.

vastaavaa kehitystä. Tutkimukseni kyselyn upseerien sukupuolijakauman ollessa 100 % miespuolinen, voin pitää Kohlbergin teoriaa sopivana tarkasteltavaksi.

Vastaavasti voimme mieltää globaalikasvatuksen tehtävän toteutumisen mallin ihmisen kehitysprosessina<sup>216</sup>. Siinä kehittyminen ja kasvaminen tapahtuu viiden vaiheen kautta

1. Ensin ihminen ymmärtää yhteiskuntamme ja maailman.
2. Hän oivaltaa ihmisen omaavan vapaan tahdon, valinnan mahdollisuuden mutta myös vastuun tekemistään valinnoista.
3. Ihminen muodostaa henkilökohtaisen etiikan valintojensa perustaksi.
4. Hän omaksuu moraalin eli hyvän ja oikean käytöksen säännökset.
5. Hän kykenee omaksumallaan etiikalla ja moraalilla toimimaan kaikille kuuluvien ihmisoikeuksien sekä oikeudenmukaisemman ja tasa-arvoisemman maailman ja kestäväen tulevaisuuden puolesta.

Niin Kohlbergin kolmannen tason kuin myös globaalikasvatuksen viidennen kohdan täytyminen on siis syytä kyseenalaistaa. Saavutamme oikeasti puolustusvoimissa upseereita jotka kykenevät tekemään aina eettisesti oikean päätöksen huomioiden yhteiskunnan asettamat lait, yhteisön normit ja yksilön oman eettisen käsityksen? Laillisuuden, moraalisuuden ja eettisyyden kolmiyhtälössä toimintaympäristö saattaa asettaa jonkun osa-alueen määräävään osaan. Päätöksenteko sodan aikana lähtee liikkeelle päätöksen laillisuudesta. Rauhan aikana taas yksilön omalle eettisyydelle ja yhteisön arvoille jää enemmän tilaa.

Rauhan ajan päätöksentekoon tarvittavaa eettisyyttä on mahdollista kouluttaa ja kasvattaa Kohlbergin mallin mukaan. Yksinkertaistettuna voidaan verrata Kohlbergin teoriaa ja globaalikasvatuksen portaita nykyiseen upseerien koulutusjärjestelmään. Ensimmäisellä tasolla toimivat kadetit joita opetetaan ymmärtämään sotilasjohtamisen perusteita ja joille juurrutetaan upseerien hyveitä sekä arvoja perinteiden muodossa (vrt. kadettilupaus ja kadettikoulun järjestyssääntö). Toisella tasolla toimivat yleisesikuntaupseerioppilaat joiden sotilasjohtamisessa keskitytään ymmärtämään johtajuuden, johtamistoiminnan ja komentajuuden erityispiirteitä sekä vaatimuksia muuttuvassa postmodernissa yhteiskunnassa (vrt. yleisesiupseerikurssin 55:n toimeenpanokäsky). Kolmannen tason eettisiä komentajia ovat koulutuksen ja kasvatuksen antamien perusteiden sekä uralla hankittujen johtamiskokemusten kautta kehittyneet upseerit. Johtamiskokemukset hankitaan useissa eri asiantuntija- ja johtotehtävissä upseerin urakierron mukana.

---

<sup>216</sup> Kasvaminen maailmanlaajuiseen vastuuseen 2010, 9.

Puolustusvoimissa on siis olemassa rakenne eettisesti pätevien yksilöiden kouluttamiselle. Ongelman ydin on tuon rakenteen sisällön johdonmukaisuudessa ja jatkuvuudessa. Yhtenäisen arvoperustaisen johtamisparadigman muodostaminen on ratkaisu tähän. Esitin kuvassa 11 johtajuuden olevan keskiö jota muiden johtamisen osa-alueiden on tuettava. Tämä ei tarkoita johtamisen osa-alueiden muuttamista vaan niiden sisällön perustelua ja kohdentamista yhteisen arvoperustan kautta organisaatorakenteen. –kulttuurin ja johtamistoiminnan osioista esimerkilliseen johtajuuteen ja arvojohtamiseen. Keskinäisriippuvuus säilyy edelleenkin ja itse asiassa vahvistuu yhteisen arvoperustan luomisella.

#### 4.5 Eettisen arvoperustaisen johtamisen mallintaminen osana puolustusvoimien johtamisparadigmaa

Mitä tuo arvoperustainen johtaminen voisi olla ja mistä se muodostuu? Sotakokemusten merkitys suomalaisessa johtajuuden kulttuurissa on hyvin lähellä nykypäivän luottamusjohtamisen ja eettisen johtamisen ajatusmallia. Puolustusvoimien johtamisparadigman, syväjohtamisen, kulmakivet on löydettävissä ohjesääntöjen teksteistä. Johtamisen tavoitteena oli sotien jälkeen ja on sitä edelleen yleisen hyvinvoinnin kautta tulosten aikaan saaminen. Sotakokemuksen jälkeiset ohjesäännöt ovat jakaneet myös nykyisen leadership- ja management-mallien mukaisesti johtamisen ihmisten ja töiden johtamiseen<sup>217</sup>. Aivan suoraan sodan jälkeisien oppaiden ohjeita ei voi siirtää nykypäivän johtamiskäytäntöön. Syvän rauhan aikana on johtamisessa arvojen tärkeysjärjestys toinen. Elämisen reunaehdot (asuminen, perhe, lapset, harrastukset) sekä yhteiskuntajärjestys muuttavat hierarkiaa. Johtamisen perusaineokset ovat kuitenkin samat ja kulminoituvat yksilöön, hänen toimintakykyynsä.

Eettisen päätöksenteko on noussut organisaatiokulttuureissa tärkeäksi tutkittavaksi osa-alueeksi. Erityisesti korostetaan yksilön ja ympäristönsä tilannetietämystä päätöksenteon yhteydessä sekä yksilön käyttäytymisen empiiristä tutkimista eettistä päätöksentekoa vaativissa tilanteissa<sup>218</sup>. Päätöksenteon eettisyyden ja yhteyden johtajuuteen ja johtamistoimintaan voi luoda Mikkosen eettisen toimintakyvyn mallintamisesta<sup>219</sup>. Oma mallini pureutuu Mikkosen mallinnuksessa esiintyviin yksilön ominaisuuksiin.

<sup>217</sup> Ks. esim. kenttäohjesääntö I ja II 1954, kenttäohjesääntö yleinen osa 1958.

<sup>218</sup> Trevino Klebe 1986.

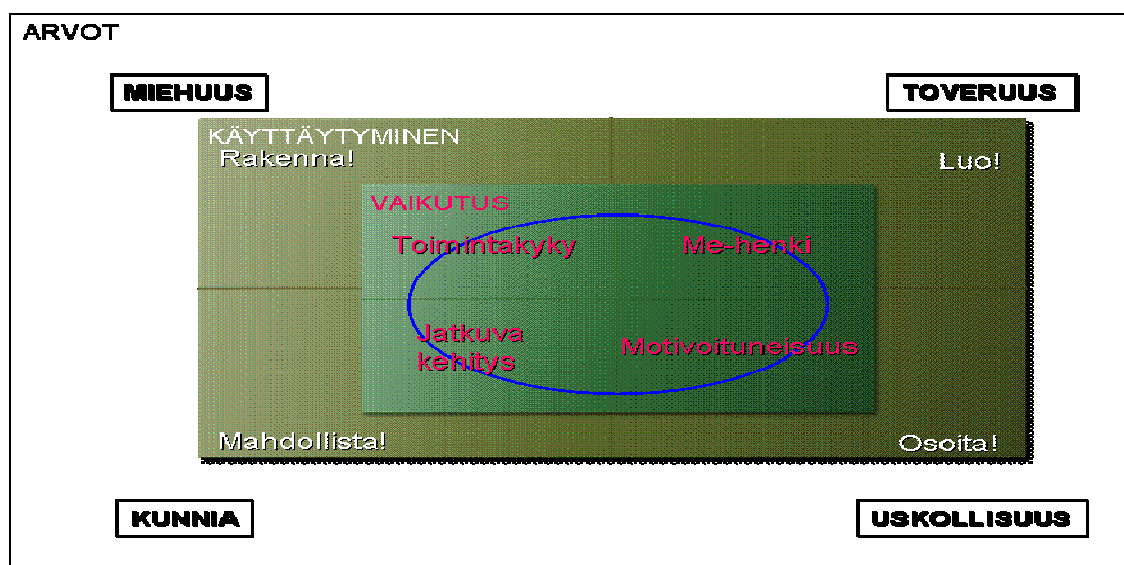
<sup>219</sup> Mikkonen 2008, 97.



”Mikäli organisaatiota ja strategista johtamista halutaan tarkastella kokonaisuutena, on tärkeää myös ottaa huomioon, ettei pelkkä strategiaan paneutuminen riitä. Organisaation toimintaan vaikuttavat strategian lisäksi ainakin organisaatorakenne ja -kulttuuri, teknologia ja ihmiset.”<sup>220</sup>

Johtamisen kokonaisuuden ammattietiikan, toimintakyvyn ja eettisen päätöksenteon suhteen tiivistän seuraavassa. Toiminta vaatii toimintakykyä, toimintakyky tarvitsee etiikkaa voidakseen vaikuttaa toimintaan käytännöllisen järjen kautta, käytännöllinen järki tarvitsee eettisen päätöksenteon tueksi arvoja ja periaatteita<sup>221</sup>. Päätöksenteon pohjaksi vaaditaan tilannetietoisuus, reunaehdot ja päämäärä. Nyt siis tarvitaan vain malli ja ainekset toteuttamiselle.

Uskollisuus, miehuus, kunnia, toveruus ovat ne perusarvot jotka upseerikasvatuksessa kadettilupauksen sanoin liitetään upseeriuteen. Näiden neljän pohjalta voimme muodostaa ohjeita upseerin eettiselle käyttäytymiselle ja sen aiheuttamalle vaikutukselle päämäärien saavuttamiseksi. Esimerkkinä suomalaisesta kadettilupauksessa annettujen upseerin arvojen käyttämisestä tavoitteiden saavuttamiseksi mukailen erään joukko-osaston komentajan<sup>222</sup>, puolustusvoimien ja Deep Lead Oy:n käyttämää arvo-käyttäytyminen-vaikutus-mallia (kuva 13).



Kuva 13: Upseerin arvot, käyttäytyminen ja vaikutus.

<sup>220</sup> Lehto 2009, 46.

<sup>221</sup> Ks. lisäksi Royl 2008.

<sup>222</sup> Olen jättänyt pois joukko-osaston paljastavan sanan. Joukko-osaston nimeä voi tiedustella erikseen.

Ketä me sitten johdamme ja keihin tai mihin haluamme käyttäytymisellämme vaikuttaa uudenlaisessa maailmassa ja millä paradigmalla? Tiedämmekö itsekään oikeasti mikä meidän johtamisparadigmamme on tai mikä sen tulisi olla? Ymmärtääksemme johtamisen ja johtajuuden, on meidän tiedettävä oman johtajuutemme sekä johdettavien arvomaailmat. Minulle arvokas asia saattaa näyttäytyä johdettavalleni täysin toisarvoisena ja päinvastoin. On siis tärkeää tiedostaa arvojen vaikutus johtamiskäyttäytymiseen. Samoin tärkeää on tietää, minkälainen maailmankuva on johdettavillamme. Johdettavien tarkastelussa käytän apuna postmodernistista liiketalouden näkemystä kuluttajasta. Kuluttajan rinnastan nykyiseen asiakkaaseen, asevelvolliseen, ja jatkossa tuleviin työyhteisön jäseniin. Elämme monien tutkijoiden mielestä niin sanotussa elämysmaailmassa<sup>223</sup>. Elämysmaailmassa ihminen hakee vapaa-ajan lisäksi myös työajalla elämyksiä. Hän tarvitsee virikkeitä ja haasteita viihtyäkseen työssään<sup>224</sup>. Niiniluoto ja Sihvola toteavat perinteisten yhteisöjen myönteisten vaikutusten sosiaalistumiseen vähentyneen yksilön vapauden lisääntyessä ja muodostaessa omaa ihannemaailmaansa<sup>225</sup>. Vaarana tämän kehityksen seuraamisessa on yhteiskunnallisesti merkittävän instituution arvoperustan pirstaloituminen yksilötasolle. Näin on jo osittain käynyt. Yritämme täyttää jokaisen johdettavamme henkilökohtaisen arvomaailman ja unohtamme keskittyä oman yhteisömme arvojen mukaiseen toimintaan.

Sotilasjohtaminen juoksee siis muun yhteiskunnan talutusnuorassa. Talutusnuorassa juokseminen ei tapahdu muuta yhteiskunnan kelkkaa vetäen vaan pikemminkin perässä raahautuen. Yhteiskunnallisena organisaationa otamme vaikutteita johtamisenparadigmassamme konsernimaailmasta ja puhumme strategiajohtamisesta. Ongelma mallien ottamisessa ilman kunnollista asian tutkimista on tyypillinen<sup>226</sup>. Strategiajohtamisen perustuksen ollessa yrityksen arvoissa olemme jättäneet jotain tekemättä. Mikkonen esitti diplomityössään tarpeen puolustusvoimien virallisille arvoille. Samalla hän totesi niiden olevan ”vaativa ja tunteita herättävä haaste”<sup>227</sup>. Tähän haasteeseen tartuttuani ja tutkimuksen kyselyä toteuttaessani voin jo nyt todeta Mikkosen olleen oikeassa.

Olemme siis reaktiivinen organisaatio joka on riippuvainen demokraattisesti valittujen poliitikkojen päätöksistä. Nämä poliitikot puolestaan ovat yhteiskuntamme kansalaisia joiden taustavaikuttimina toimivat puolueideologian lisäksi siviiliyhteiskunnan trendit. Tämä ketjuajattelu toimii kaikessa toiminnassamme myös johtamisen paradigmassa.

<sup>223</sup> Ahola, Aspara, Moisander, Tikkanen ja Virkkula 2008.

<sup>224</sup> Ahola ym. 2008.

<sup>225</sup> Uusitalo 2005, 68.

<sup>226</sup> Vrt. Laaksonen 2009.

<sup>227</sup> Mikkonen 2008, 118.

Olen luvuissa 3 ja 4 luonut teoreettisen pohjan ja yhteyden arvojen sekä etiikan välille johtamisen kentässä. Yhteiskunta ja sen lailla puolustusvoimille määräämät tehtävät ohjaavat aina päätöksentekoamme. Joudumme eettisessä päätöksenteossa ottamaan huomioon yhteiskunnassamme vallitsevat arvot, ihanteet, mielipiteet ja arvostukset. Schwartzin arvoteorian pohjalta Puohiniemi on määrittänyt neljä suomalaisen yhteiskunnan perusarvoa: hyvántahtoisuus, turvallisuus, yhdenmukaisuus ja universalismi. Näiden arvojen katson edustavan upseerille yhteiskunnan asettamia velvollisuuksia ja vastuuta. Ne muodostavat upseerille velvollisuusetiikan teorian mukaan eettisen päätöksenteon laillisuus-perustelun. Yhteisön moraaali muodostuu yhteisön arvoista. HEPO 2025 määrittää puolustusvoimien arvoiksi turvallisuuden, luotettavuuden, uskollisuuden ja isänmaallisuuden<sup>228</sup>. Yksittäiselle upseerille ne antavat moraalisen perustelun hänen päätöksenteossaan. Viimeisen eettisen kysymyksen upseeri reflektoi omien arvojensa kautta. Jos uskomme kadettilupauksessa olevien arvojen heijastuvan jokaisesta upseerista, voimme sanoa niiden olevan eettinen peruste päätökselle. Jokainen yksilö on ainutlaatuinen kokonaisuus. Itse kunnioitan kadettilupauksen arvoja, uskon niihin mutta silti näen päätöksissä myös oman kasvatuspohjani sekä toimintaympäristön missä päätöksen teen.



Kuva 14: Käytännöllinen eettisen päätöksenteon (johtamisen) malli.

Kuvaan 14 olen tiivistänyt tämän tutkimuksen lukujen 3 ja 4 muodostaman käsitykseni eettisestä päätöksenteosta puolustusvoimissa. Eettisestä päätöksenteon teorioista voi ja pitää

<sup>228</sup> HEPO 2025, 7.

luoda monenlaisia malleja. Jokainen toimintaympäristö on omanlaisensa maailma. Tämän mallin katson toimivan ennen kaikkea rauhan aikana.

”Eettisen johtamisen kokonaisuudessa toteutuu hyvinvointi ja syntyy tuottavaa tulosta... Käytännössä keskusteltava alaisen ja esimiehen välillä mitä ymmärrämme eettisyydellä. Pitkän matkan strategian luomisessa tärkeää on yhteisten menestystekijöiden luominen. Vaikea konkretisoida, palaverien kautta pureudutaan asioihin... On aikaa, tunnelma keskustelun mahdollisuudesta, elämän kiireellisyyden katkaiseminen. Vaikeaa on antaa valmista työkalua eettiselle johtajalle. Käyttäjät ratkaisee tavan työkalun käyttöön. Lopun perin henkilöt tekevät tulosta ja hyvinvoiva, jaksava henkilö tekee parhaan tuloksen.”<sup>229</sup>

Seuraavassa luvussa pyrin kyselyn tutkimustulosten esittelyllä tarjoamaan ajatuksia ja työkaluja eettiselle arvojohtajalle puolustusvoimissa.

## 5. KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

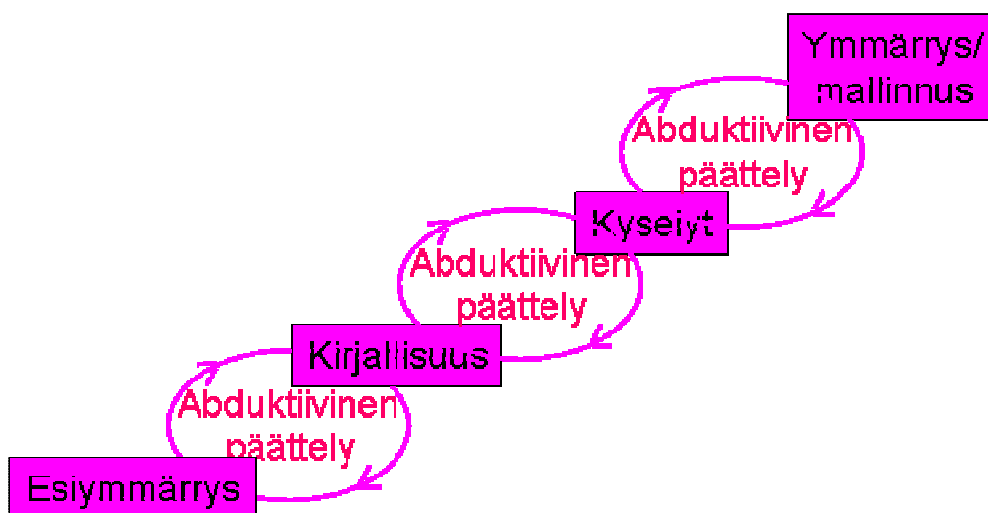
### 5.1 Hermeneuttis-fenomenologinen tutkimusote

Hermeneuttis-fenomenologisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimansa kohteen luonne kuvaamalla sitä eri näkökulmista käsin sekä luoda uutta ymmärrystä tutkittavaan kohteeseen<sup>230</sup>. Tutkimukseni tarkoitus onkin ollut pyrkiä kuvaamaan, identifioimaan, luomaan yhteyksiä erilaisten teorioiden ja tarkastelunäkökulmien välille ja näin ymmärtämään aihealueen moninaisuutta. Samalla pyrin osoittamaan eettisen johtamisen ja puolustusvoimille muodostettavien yhteisten arvojen olevan mahdollisuuksia joita hyvä johtajuus ja johtamistoiminta voisi hyödyntää. Toisin sanoen tavoitteenani on lanseerata arvojohtamista käytettäväksi strategiajohtamisen ja syväjohtamisen rinnalla tai jopa sijaan. Tutkimuksen innovatiivisuuden ja käytännöllisen esimerkkien tutkimiseen sopii hyvin kvalitatiivinen tekstianalyysi kirjallisuuden ja teemahaastattelujen pohjalta. Olen käyttänyt materiaalin arvioinnissa hermeneuttisen päättelyn kehämallia missä pyrin ymmärtämään ilmausten merkityksiä ja todentamaan niiden suhdetta teorioihin.

<sup>229</sup> Heiskanen ja Järvinen 2010.

<sup>230</sup> Deskriptiivinen ja hermeneuttinen fenomenologinen tutkimus; ks. lisäksi Tervakari 2005; Tuominen 2010.

Tutkimuksessani käyttämä metodi perustuu hermeneuttisen ymmärtämisen kehän ja abduktiivisen päättelyn menetelmään. Hermeneutiikan pääsäännön mukaisesti olen pyrkinyt muodostamaan kokonaisuuden yksittäisistä asioista ja kehän edetessä luomaan yksittäisiä havaintoja kokonaisuudesta<sup>231</sup>. Esiymmärryksen aiheeseen olen muodostanut omien kokemuksieni ja kirjallisuuden perusteella. Hermeneutiikkaan kuuluukin olennaisena osana oman esiymmärryksen tunnistaminen ja sen kyseenalaistaminen uuden ymmärryksen myötä<sup>232</sup>. Tässä teorian ja empirian tulkinnassa sekä uuden ymmärryksen muodostamisessa olen käyttänyt abduktiivisen päättelyn työskentelytapaa. Tutkimukseni alustavana johtoajatuksena on toiminut intuitiivinen käsitys arvojen puuttumisesta tai niiden ymmärryksen ja vaikutuksen vähäisyydestä johtajuuteemme ja johtamistoimintaamme. Abduktiivisen päättelyn menetelmä kehittäjänsä Charles Peirce'n mukaan perustuu juuri tähän<sup>233</sup>. Toiseksi sen sopivuus juuri tähän tutkimukseen tulee yhden ensimmäisistä abduktiivista päättelyä käyttäneistä Aristoteleen jäljistä. Tutkimuksen lähtökohtaisena teoria toimii niin johtamisopillisesti kuin myös sotilaspedagogisesti juuri Aristoteleen hyve-etiikka ja oman itsensä tunteminen. Abduktiivinen päättely on siis vuoropuhelua teorian ja käytännön kanssa mitä johdetaan kohti tutkittavan ilmiön mallinnusta.



Kuva 15: Käytetty tutkimusmenetelmä.

Tämä vuoropuhelu heijastui läpi tutkimuksen jatkuvana analyysinä. Tulosten ja kirjallisuuden analysoinnissa hyödynnän teoriasidonnaista analyysia. Analysoinnilla on siis teoreettisia kytkeitä mutta ei suoraan pohjautu tiettyyn teoriaan<sup>234</sup>. Tutkimus etenee kuvan 15

<sup>231</sup> Gadamer 2005, 29.

<sup>232</sup> Gadamer 2005, 35.

<sup>233</sup> Paavola 2006, 32-42.

<sup>234</sup> Eskola 2001, 136-137. Samalla totean että ymmärrän käsitteet fenomenografia ja fenomenologia toisiaan täydentävinä enkä poissulkevinä.

mukaisella tavalla ja reflektoin päättelyn tukena erilaisia teorioita ja käsitteitä käsittelemääni aineistoon sekä tutkittavaan ongelmaan. Tutkimuksen työskentelytapa on siis yhdistelmä teoriasidonnaista analyysiä ja kokemuspohjaista abduktiivista päättelyä joka nojaa hermeneutikkaan. Hermeneutiikassa korostuu esiymmärryksen ja ymmärryksen välillä tapahtuvat tulkinnat.

Tutkimustulokset olen analysoinut litteroimalla kysymyksen kerrallaan yhteen asiakirjaan<sup>235</sup>. Vastauksia lukemalla olen hermeneuttisen kehän sekä abduktiivisen päättelyn avulla muodostanut oman ja kirjallisuudesta hankitun esiymmärryksen mukaisia johtopäätöksiä. Lisäksi pyrkimykseni on ollut niitä tutkimalla löytää vastauksista yhteneväisyyksiä teoriassa esittelemilleni eettiselle ja arvoteoriallisille lähestymistavoille. Erityisesti olen pyrkinyt löytämään aikaisemmista tutkimuksista ja omasta viitekehyksestäni niitä perusteluja jotka auttaisivat muodostamaan organisaatiollemme yhteisen arvopohjan jonka varaan rakentaisimme eettisen johtajuuden toiminta- ja päätöksentekokykyämme. Tutkimustulosten esittelyssä otan strukturoidun teemahaastattelun hienoudesta hyötyä ja käytän suoria lainauksia tukemaan kirjoittamaani päätelmää.

Tein vastauksia tulkitessa yleistävän havainnoinnin vastaajien asenteista aihe-aluetta kohtaan. Karkeana jakona voidaan vastaajat jakaa aiheeseen uskoviin, epäileviin, kyynisesti suhtautujiin, innostuneisiin ja käskettyihin. Omana henkilökohtaisena kannusteenani jatkotutkimuksia varten on kyynisten ja epäilevien joukon vähyys. Toinen yleinen havainto koskee organisaatiomme hierarkisuutta. Mitä korkea-arvoisempi vastaaja, sitä suuripiirteisempi oli tietous ja vastaus kysymykseen. Tämä mielestäni osoittaa johdannossa esittämäni tutkimusten pääongelmien taustahypoteesin, väittämä Scheinin teorian esiintymisestä käänteisenä, paikkansa pitävyyden. Meillä ei ole ylemmän johdon arvoihin sitoutuvaa visiota, missiota ja toiminta-ajatusta yhteisömme päämäärien saavuttamiseksi. Upseerin fyysisellä iällä sen sijaan ei näyttänyt olevan samanlaista trendiä. Päinvastoin, fyysisesti vanhemmalla upseerilla tuntui olevan enemmän ymmärrystä arvoista, etiikasta ja johtajuudesta puolustusvoimissa. Ilmiön voi selittää monella tavalla mutta itse ymmärrän tämän tutkimuksen näkökulmasta iän mukanaan tuoman tietouden Kohlbergin mallin ja sitä kautta elinikäisen, kokemuseräisen oppimisen kautta. Eettisen ajattelun kehittyminen on kokonaisuus joka alkaa kotikasvatuksesta jatkuen läpi eliniän. Näin pohdittuna päätelmä antaa perusteita ja merkityksen yhteisömme yhtenäisyyden (eettisestä ja arvonäkökulmasta) ylläpitäville dokumenteille: sotilasvala, kadettilupaus, virkavala, sekä ylläpidettäville

---

<sup>235</sup> Asiakirjoja en ole liittänyt erikseen tutkimukseen. Asiakirjat ovat saatavissa erikseen pyydettyäessä.

kasvatusperinteille. Lisäksi yhteiset, tunnustetut ja kirjatut arvot tukevat eettisen ajattelun kehittymistä.

Tulosten esittelyn selkeyttämiseksi jaan luvun kolmeen alalukuun. Ensimmäisessä käsittelen arvojohtamista ja arvoja kysymysten 2, 4, 5, 7 sekä 8 perusteella (liite 1). Tulosten analysoinnilla ja tulkinnalla pyrin vastaamaan molempiin pääongelmiin. Tarkoitus on osoittaa puolustusvoimien arvojen monimuotoisuus niin nimellisesti, sisällöllisesti kuin käytettävyydenkin osalta. Toisessa alaluvussa pureudun eettisen johtamisen analysointiin kysymysten 3, 6, 9 ja 10 pohjalta (liite 1). Kolmannessa ja viimeisessä alaluvussa peilaan kysymystä 11 esittämiini teorioihin ja luon kuvan arvojen sekä eettisen käsitysten käytöstä puolustusvoimien henkilöstön keskuudessa.

## 5.2 Arvot ja arvojohtaminen

Kyselyn tarkempi ja kysymyskohtainen analysointi rakentui tutkimuksen kahden pääongelman ympärille:

1. Johdetaanko puolustusvoimissa yhteisöarvoilla vai yksilöarvoilla ja voidaanko(/kyetääkö) eettistä johtamista pitää puolustusvoimien perusjohtamisparadigmana rauhan aikana?
2. Kuinka eettinen johtaja (esikunta-/yleisesikuntaupseeri) ymmärtää organisaation arvot ja eettisen johtamisen?

Kyselyn kysymyksessä kaksi ” Tunnetteko puolustusvoimien arvot? Mitkä ne ovat? Missä puolustusvoimien arvot ovat määritetyt?” haluttiin selvittää tietoisuuttamme organisaatiomme arvoista henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden keskuudessa. Oman tietoisuuteni muodostin tutkimalla nyky-yhteiskunnan merkittävintä sosiaalista ulottuvuutta, internetiä. Tutkin kaikki puolustusvoimat-osoitteen takana olevat puolustusvoimien joukko-yksiköt ja tein tämän yhden lähteen tutkimuksen perusteella alustavan johtopäätöksen yhteisen arvopohjan puuttumisesta, arvojen moninaisuudesta sekä viestinnällisesti epäyhtenäisestä esittämistavasta (liite 2).

Itse kyselyssä moni vastaajista näki arvot meidän linjaorganisaatiomme tuotteena ylhäältä alas annettuina. Tämä kävi ilmi vastaajien ainoasta kosketuspinnasta arvoihin Puolustusvoimain komentajan linjausten tai puheenvuorojen kautta<sup>236</sup>. Käsketyillä ja annetuilla arvoilla ei muodosteta kestäväää yhteisöllistä, jokaista sitouttavaa arvoperustaa. Toisaalta tämän hetkinen ainut virallinen arvoperusta on määritetty henkilöstöpoliittisessa strategiassa vuodelle 2025

<sup>236</sup> Kuusi vastaajaa amiraali Kaskealan puheeseen Kadettikunnan maanpuolustusjuhlassa Tampereella 23.2.2002.

(HEPO 2025). Vastaajista kolme tunnisti HEPO 2025 kirjatut arvot mutta ainoastaan yksi pystyi yhdistämään asiakirjan ja puolustusvoimien arvot.

Kyselyn vastauksista mielenkiintoinen oli erään upseerin vastauksessa esitetty maininta puolustusvoimien pienoisyhteiskuntamaisuuden olevan syy yhteisten arvojen määrittämisen puutteelle.

*”Käsitykseni mukaan puolustusvoimat ei ole varsinaisesti määrittänyt kirjattuja arvoja eikä siihen tuolloinkaan nähty tarvetta (PV johto)<sup>237</sup>. Puolustusvoimat toimii niin laajalla alueella - pienoisyhteiskuntana, että kaikille yhteisiä arvoja on hankala määrittää.”<sup>238</sup>*

Mitä Pippin pohti pienoisyhteiskunnastamme? Pippin tutki suomalaisten sotilaiden ryhmäkiinteyttä Toisessa maailmansodassa ja näki pienoisryhmien kiinteyden olleen avainasemassa vahvan maanpuolustustahdon ylläpitämisessä<sup>239</sup>. Virallisten normien ja säännösten alle muodostui epävirallisia jotka autoivat taisteluissa. Charles Moskos tuli vastaavaan johtopäätökseen amerikkalaisten sotilaiden osalta<sup>240</sup>. Pippinin tutkimuksen arvoa ja luotettavuutta nostavat hänen käyttämänsä osallistuva empiria ja ennen kaikkea tutkimuksen sitominen käytännöllisiin tilanteisiin. Huolimatta tutkimuksen tuloksista ja niiden heijastuvuudesta vielä tämänkin päivän puolustusvoimissa arvojen näkökulmasta, tuntuu upseeri 7 vastaus ristiriitaiselta Schwartzin arvoteorian ja Kohlbergin moraalisen kasvuteorian näkökulmista. Schwartz tutki juuri laajoja yhteiskunnallisia ja yhteisiä arvoja. Hänen teoriansa pohjalta on löydettävissä suomalaisuuden arvot. Nämä arvot katson olleen meidän virallisten normien ja säännösten taustalla jo Toisen maailmansodan aikaan. Yhteiskunnalliset arvot ovat olleet ja pysyneet samoina vuosikymmeniä (vrt. Puohiniemi). Upseeri 7 vastausta ja Pippinin tutkimusta verratessa voi tehdä johtopäätöksen missä kirjoittamattomat yhteiskunnalliset ja yhteisölliset arvot ovat ohjanneet epävirallista ryhmäkiinteyttä ja toimintaa erilaisissa tilanteissa. Yhteisöllisiä arvoja ei siis ole koskaan ollut ja tarve niille kyseenalaistetaan.

*” En ulkomuistista virallisina mutta mm. kadettikunnan tutkimuksista. Itselleni tärkein arvo olisi ”uskottavuus”, jos se olisi arvoksi määritelty, koska sen kautta syntyy sekä taistelutahto että pelote, joille puolustuskyky taas rakentuu.”<sup>241</sup>*

<sup>237</sup> Tässä viitataan vuoden 2008-2009 arvotyöryhmän työskentelyyn.

<sup>238</sup> Upseeri 7, Hauvala 2011.

<sup>239</sup> Harinen 2011, 15-42; ks. lisäksi Pipping 2008.

<sup>240</sup> Harinen 2011, 15; ks. lisäksi Moskos 1970.

<sup>241</sup> Upseeri 14, Hauvala 2011.



Tässä vastauksessa näkyy arvomaailman ajatteleva ulkopuolisen näkökulmasta. Millaisen kuvan annamme työyhteisönä meitä seuraaville. Arvojen ulkokultaisuus vääristää helposti työmme tavoitteet ja toimintatavat. Ulospäin näkyvä tehokkuus ei välttämättä tarkoita yhteisön sisällä olevien arvojen toteutumista hyvän työyhteisön ja johtamisen hengessä. Arvot pitäisi kokea asioina joita seuraamalla yhteisössämme olisi hyvä työskennellä. Arvojen tulee olla tavoitteita joita asetamme työllemme ja joiden seuraaminen antaa meille automaattisesti tahdon puolustaa yhteiskuntaamme ja sen arvoja. Näen tämän tahdon tuottavan myös tuon vastaajan mainitseman pelotteen mutta tämän tutkimuksen perusteella puolustuskykymme rakentamista taistelutahdon varaan en kykene osoittamaan.

Halava on esittänyt yhteisöllisyyden katoamisen myötä suomalaisuuden identiteetin olevan katoava luonnonvara<sup>242</sup>. Tähän identiteettiin on perustunut osaltaan maanpuolustustahtomme ja sitkeytemme kestää koviakin aikoja. Yksilöllisyyden myötä maanpuolustustahdon intensiteetti on vähenemässä yksilötasolla. Säilyttääksemme asevelvollisuusarmeijan ja sen tarvitseman maanpuolustustahdon sekä muun yhteiskunnan tuen, on puolustusvoimien etsittävä modernia yhteisöllisyyttä. Yhtenä esimerkkinä tästä erilaisissa sosiaalisissa medioissa näkyminen ja kuuluminen (vrt virtuaalinen lähipoliisiryhmä toiminta<sup>243</sup>). Sosiaalisissa medioissa käytävä keskustelu ja sen seuraaminen ohjaisi arvojemme kehittämistä yhteismitallisiksi postmodernin ajan ihmisen arvojen kanssa. Onko tässä vaarana sekoittaa organisaatiomme ainutlaatuisuus sotilaallisen voiman ja maan puolustamisen velvollisuuksien sekä vastuiden kanssa? Vastaajista eräs viittasi organisaatiomme kahteen erilaiseen toimintaympäristöön: rauhan ja sodan aikaan.

*” Hatarasti muistan lukeneeni/nähneeni jossakin missä on keskustelu puolustusvoimien arvoista. Olemme XX:n<sup>244</sup> johdon kesken keskustelleet 2010 asiasta ja näkemyksemme mukaan puolustusvoimissa tulisi olla yhteiset arvot koko organisaatiolle. Tässä piilee se vaara että puolustusvoimien arvoiksi muodostuvat maavoimien arvot jotka eivät välttämättä kohtaan realismia ainakaan operatiivisissa joukoissa kuten meri- ja ilmavoimissa. Kaikista kolmesta puolustushaarasta pitäisi muodostua puolustusvoimien arvot.”<sup>245</sup>*

Mielenkiintoinen näkemys on perustella yhteisön arvojemme olevan erilaiset joukkotuotantoyoukkojen ja operatiivisten joukkojen välillä. Tällä tavalla muodostetut arvomme eivät rakennu suomalaisen yhteiskunnan arvoista vaan enemmänkin oman

<sup>242</sup> Halava 2006.

<sup>243</sup> Ks. virtuaalinen lähipoliisiryhmä.

<sup>244</sup> Olen muuttanut vastaajan tekstistä vastaajan organisaation paljastavan sanan.

<sup>245</sup> Upseeri 34, Hauvala 2011.

yhteisömme ammattikunnan ja erilaisten organisaation sisäisten pienoyhteiskuntien arvoista. Vastauksesta heijastuu tietoisuus erilaisista toimintaympäristöistä mutta tarvitaanko kahdenlaisia arvoja? Sodassa eivät päde rauhan ajan arvot tai toisinpäin? Itse väitän että ihminen ei voi muuttaa omaa arvoperustaansa toimintaympäristön mukaan. Sen sijaan hän voi painottaa eri arvokerroksien merkitystä eri tilanteissa (ks. kuvat 2, 6 ja 7).

Kysymyksellä neljä ” Onko teidän edustamassanne organisaatiossa määritetty organisaationne arvot? Mitkä ne ovat ja mitä ne tarkoittavat?” varmistuin kirjallisuus- ja lähdetutkimusten tuloksista. Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa määritettyjen neljän arvon sijaan joukko-osastokohtaisesti oli määritetty lukuisia arvoja. Joukko-osastoissa tunnetaan joukko-osaston omat arvot ja ne ymmärretään tärkeiksi mutta niiden käytettävyyttä jokapäiväisessä toiminnassa ei nähdä. Niissä joukko-osastoissa missä arvot on kyetty kirjoittamaan auki toimintaa ohjaaviksi, ne kyetään luontevasti linkittämään arjen työhön.

### ”Vastuullisuus

*Tiedämme lakien, asetusten ja muiden vaatimusten edellytykset. Pidämme huolta siitä, että vaatimukset täyttyvät tai ylittyvät. Kannamme vastuun sanoistamme ja teoistamme. Toimimme vastuullisesti myös silloin kun kukaan muu ei ole näkemässä tai kuulemassa. Kannamme myös yksiköinä meille kuuluvan vastuun, toimimme kurinalaisesti. Sen mitä lupaamme, pidämme.”<sup>246</sup>*

Arvojen määrittämisessä on selkeitä eroja. Toisessa joukossa arvoksi on määritetty ”iskuvoima”<sup>247</sup> ja toisessa ”kehittyvä ammattitaito”<sup>248</sup>. Kuitenkin kummankin arvon määrittelyssä puhutaan periaatteellisesti samasta asiasta, henkilöstön asiantuntijuudesta ja ammatillisesta kehittämisestä. Kumpikaan arvo ei löydy yhteiskuntamme, yhteisömme tai yksilön virallisista arvoista. Itse näen näin määritetyt arvot välinearvoina joilla pyritään saavuttamaan jokin vaikutus ja/tai päämäärä. Tässä tapauksessa tuo arvo voisi olla turvallisuus. Mitä ammattitaitoisempi ja asiantuntevampi henkilöstö puolustusvoimissa työskentelee, sitä paremman turvallisuuden kykenemme luomaan yhteiskunnalle ja yhteisöllemme. Turvallisuus käsitekin voidaan tässä ymmärtää monella tavalla. Turvallisuutta yhteiskunnan jäsenelle ulkoista vai sisäistä uhkaa vastaan, turvallisuutta puolustusvoimien henkilöstölle palvelusturvallisuuden vai työpaikan säilymisen muodossa. Kuvatun kaltainen välinearvo ajattelu ja sillä tavoiteltu vaikutus on varmasti helpoin tapa ymmärtää ja käsitteellistää arvo-termi. Luvussa 4.5 toin esille erään joukko-osaston mallia juuri tämän

<sup>246</sup> Upseeri 7, Hauvala 2011.

<sup>247</sup> Upseeri 8, Hauvala 2011.

<sup>248</sup> Upseeri 11, Hauvala 2011.

arvo-käyttäytyminen-vaikutus-ajattelun. Siinä muotoilin upseeriuden perusarvojen käyttämisen haluttuja vaikutuksia tavoiteltaessa. Väitän niiden olevan aivan samalla lailla auki kirjoitettavissa kuin edellä mainittujen välinearvojen. Tosin tätä mallia katsoessa voi ajatella myös upseeriuden perusarvojen olevan välinearvoja joilla pyritään lopullisten arvojen/arvon saavuttamiseen. Hyve-etiikan näkökulmasta siis kaikella toiminnalla pyrittäisiin hyvän upseeriuden saavuttamiseen ja kaikki määrittelemämme arvot olisivat välinearvoja. Aristoteelisen hyve-etiikan näkökulmasta tuo hyvän upseeriuden saavuttaminen on oikeudenmukaisuutta.

Muutamissa joukoissa seinätaulut muistuttavat arvoista mutta niiden käyttäminen tai tunnistaminen on useimmissa tapauksissa hankalaa. Selkeitä määritelmiä ja käytännöllisiä käytänteitä arvoille siis tarvitaan. Upseerin 30 vastauksesta käy ilmi hyvin kuinka arvot pitää ymmärtää ja selkeyttää jotta ne saadaan ”myytyä” jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Avaamisen lisäksi toki on ensiarvoisen tärkeää osoittaa niiden toimivuus omalla esimerkillä.

*”...Tuloksellinen yhteisvaikutus on kenties XX:n menestymisen vahvin lenkki. XX:ssä puhalletaan yhteen hiileen joka päivä ja kaikkien henkilöstöryhmien voimin. Kyräilyä ei juuri ilmene, vaan avoimesti tuodaan esille helpommat ja vaikeammat asiat, jotka sitten yhdessä ratkaistaan. Henkilökunta on lojaalia joukko-osastolleen ja pyrkii innovatiivisella toiminnallaan jatkuvasti kehittämään sitä. On ollut hienoa huomata, että tämä yhteishenki vallitsee myös puolustusvoimien muissa ja ulkoisissa palveluntuottajissa. Ulkoistamista ei XX:ssä ole tehty yhteishengen kustannuksella! Myös varusmiehiin ja reserviläisiin on onnistuttu hyvin tartuttamaan yhteenkuuluvuuden ja yhteistyön ilmapiiri.”<sup>249</sup>*

Kysymyksessä viisi ” Miten tällä hetkellä edustamanne organisaationne arvot (mikäli niitä on) ovat muodostuneet ja mikä on niiden tarkoitus?”

Joukko-osastojen arvot ovat useimmissa tapauksissa muodostetut ylhäältä alas tapahtuvan johtamisprosessin kautta. Monessa tapauksessa yhteisön arvojen luominen henkilöityi joukko-osaston/vastaava komentajaan. Komentajan näkemyksen (vision) mukaan erilaiset työryhmät (johtoryhmät, yhteistyöelimet) määrittelivät yhteisön arvot<sup>250</sup>. Viitaten pienois yhteiskunta ajatukseen, voi itse asiassa joukko-osasto koossa nähdä arvojen luomisen olevan perusta yhteisön strategiajohtamiselle<sup>251</sup>.

<sup>249</sup> Upseeri 30, Hauvala 2011. Olen muuttanut vastaajan tekstistä vastaajan organisaation paljastavan sanan.

<sup>250</sup> Muun muassa upseerit 2, 5, 6 ja 7, Hauvala 2011.

<sup>251</sup> Vrt. Laaksonen 2009. Strategiajohtaminen termin käyttäminen sotilaiden ymmärtämällä taktisella/taisteluteknisellä tasolla on tutkittava ja määritettävä.

Arvoperustan luominen käskettynä tuottaa harvoin onnistuneen tuloksen. Arvojen muodostaminen tapahtuu koko työyhteisön yhteisenä prosessina missä yksittäisen työntekijän on saatava oma äänensä ja ajattelunsa näkymään<sup>252</sup>. Vastauksista käy ilmi arvojen kehittyneen pääsääntöisesti oman joukko-osaston tarpeista. Niissä on huomioitu toimintaympäristö, tehtävät, perinteet ja historia. Monissa joukko-osastoissa arvot ovat syntyneet yhteisön yhteisinä projekteina osana itsearviointia. Itsearvioinnin ollessa jo vakiintunut tapa vuosittain kehittää työyhteisöä, on luonnollista aloittaa arvokeskustelu tällaisessa tilaisuudessa. Aivan yhtä hyvin arvoista voidaan keskustella työhyvinvointipäivän yhteydessä. Pääasia tuntuu olevan että arvokeskustelu ei saa olla mikään jalustalle nostettu erillinen tapahtuma.

*”XX:n arvot on määritetty johdon itsearviointien tuloksena vuosien 2005-2007 aikana. Vuonna 2009 tärkeät asiat kertovat, mikä on arvokasta prikaatille ja sen henkilöstölle. Ne merkitsevät jatkuvuutta. Tärkeät asiat heijastuvat organisaation kaikkeen toimintaan. Ne koskevat prikaattia työyhteisönä ja näkyvät sen suhteissa puolustusvoimien muihin organisaatioihin ja yhteistyö kumppaneihin.”*<sup>253</sup>

Arvoperustan luomisen jälkeen pyysin vastaajia kysymyksessä seitsemän määrittelemään arvojohtamisen. 90 % vastaajista mieltää arvojohtamisen yhteisön tai yhteiskunnan arvoja kunnioittavaksi tai hyödyntäväksi johtamistoiminnaksi. Toisaalta useassa vastauksessa pohditaan arvojohtamisen olevan käyttäytymiseen vaikuttavaa jonka avulla pyritään jonkun tietyn tavoitteen saavuttamiseen. Arvojen avulla tapahtuvassa johtamisessa nähdään johtajien sitoutuminen johtajuuteen ja itse johtamistoimintaan isommassa roolissa. Kaiken kaikkiaan vastaukset tukivat teoriaani arvojen kolmikerrostuneisuudesta ja jaosta yhteiskunnan, yhteisön ja yksilön välille. Yhteisö käsite tosin tuntuu joidenkin kohdalta pikemminkin tarkoittavan lähinnä omaa joukko-osastoa tai –yksikköä kuin puolustusvoimia. Tämä puolestaan vahvisti käsitystäni puolustusvoimien arvojen huonosta tunnettavuudesta ja käytettävyydestä johtamisessa.

*”Arvojohtaminen merkitsee arvojen valintaa ja arvojen normittamista käyttäytymismalleiksi. Arvot ovat samaan aikaan organisatorinen asia, kun ne ovat yksilölle tärkeitä. Arvojohtaminen tuo johtamiseen ihmiset mukaan tarkoituksella ja sydämellä.”*<sup>254</sup>

---

<sup>252</sup> Aaltonen ja Junkkari 1999.

<sup>253</sup> Upseeri 8, Hauvala 2011. Olen muuttanut vastaajan tekstistä vastaajan organisaation paljastavan sanan.

<sup>254</sup> Upseeri 26, Hauvala 2011.

Epäileviäkin näkökulmia johtamisesta arvojen kautta esiintyi. Syynä tähän oli arvojen yhdistäminen mittareiksi, onnistumisen kriteereiksi<sup>255</sup>. Näin miellettyinä arvot voi nähdä vain ainoastaan pinnallisina välinearvoina joilla pyritään saavuttaa arvoja kuten taloudellisuus ja kustannustehokkuus. Oman tutkimuksen arvojen viitekehykseen tämä ajattelutapa ei sovellu. Eräs upseereista kokee arvojen olemassa olon tärkeäksi mutta samalla pitää aina päätöksiä tehtäessä työnantajan edun olevan etusijalla<sup>256</sup>. Arvojohtaminen nähdään useissa vastauksissa esimerkin näyttämisenä ja ihmisen huomioon ottamisena. Vastaajat arvostivat arvojohtajuudessa luotettavaa, johdonmukaista, harkitsevaa ja ihmisen huomioon ottavaa johtamisotetta. Yhteisömmme yhteiskunnallisten velvoitteiden ja vastuiden takia monen arvojohtamisesta kuvattujen periaatteiden käyttäminen on yksilön henkilökohtaisen arvomaailman ratkaistavissa. Rauhan ajan johtamisessa tulee henkilökohtaisilla upseeriuden arvoilla olla suurempi rooli päätöksenteossa. Toisaalta nähtiin myös toisenlaisesta näkökulmasta tarkastelua.

*”Johtaminen perustuu yhteisesti sovittujen pelisääntöjen noudattamiseen. Pelisäännöt on valittu siten, että niitä noudattamalla yksikön toiminta on tuloksellista ja vaikuttavaa. Työyhteisö toimii näin ollen itseohjautuvasti arvoihin nojaten. Esimiehen keskeinen rooli on pitää valittu arvopohja esillä ”arkipäivässä” ja tarkkailla mahdollista arvopohjan ajantasaisuutta.”<sup>257</sup>*

Tässä vastauksessa vastaaja suosii yhteisön arvoista ja päämääristä lähtevää arvojohtamisen mallia. Sama vastaaja ei kuitenkaan koe arvojohtamisen toteutuvan hänen työyhteisössään. Vastauksien ristiriitaisuutta voi tulkita kahdella tavalla. Vastaaja ei tunnista työyhteisössään tapahtuvan kuvailemaansa arvojohtamista tai vastaajalla ei ole selkeää kuvaa yhteisön arvoista. Vastaajan aikaisempien vastausten perusteella viimeksi mainittu on tässä tapauksessa oikea tulkinta.

*”Arvojohtaminen on henkilöstön sitoutumista johtamistoiminnassaan ja toiminnassaan yleisestikin organisaation arvoihin ja eettisiin periaatteisiin. Oleellinen osa arvojohtamista on ihmisten tasa-arvoinen, oikeudenmukainen ja asiallinen kohtelu.”<sup>258</sup>*

---

<sup>255</sup> Vrt. upseeri 12, Hauvala 2011.

<sup>256</sup> Vrt. upseeri 14, Hauvala 2011.

<sup>257</sup> Upseeri 10, Hauvala 2011.

<sup>258</sup> Upseeri 29, Hauvala 2011.

Arvojohtaminen koetaan myös eettisen johtamisen periaatteiden kautta (vrt. upseeri 6). Toisaalta arvojohtaminen voi vaarantaa eettisten periaatteiden kautta johtamisen. Yksilö voi kokea yhteisön arvojen olevan kaiken päämäärä ja unohtaa eettisten yksilöllisten periaatteiden, arvojen noudattamisen. Tämä päätöksenteon haasteellisuus nousee esiin ehkä enemmän sodan aikana jolloin eettisen päätöksenteon ja johtamisen mallissa laillisuuden, yhteiskunnan normien ja lakien noudattaminen saa suuremman painoarvon. Huolimatta normien ja annettujen käskyjen määräävyydestä, on teon oikeudenmukaisuus pohdittava myös yhteisön moraalien ja yksilön etiikan näkökulmista. Oman esimerkin tärkeys ja päämäärään heijastaminen ratkaisuissa on näyttävä vaikeissa päätöksissä.

*” Esimies on johtamistoiminnassaan oikeudenmukainen, luotettava, esimerkiksi kelpaava ja alaisistaan huolehtiva ”<sup>259</sup>*

*”Arvojohtaminen kulkee usein käsi kädessä esimerkkijohtamisen kanssa.”<sup>260</sup>*

Mielenkiintoinen havainto on vastaajien näkemys oman johtamiskäyttäytymisen olevan lähes poikkeuksetta arvojohtamisen kaltaisena (taulukko 2). Useimmat vastaajista eivät siis tieneet arvojohtamisen teoreettista puolta mutta ymmärsivät sen olevan esimerkkijohtamisen tapaista. Puolustusvoimissa ei ymmärretä arvojohtamisen teoreettista määritelmää (vrt. kysymys 7). Pikemminkin se ymmärretään ihmisläheisenä johtajuutena ja käytännöllisellä järjellä tapahtuvana johtamisena missä tasapainoillaan sekä yksilön että yhteisön etujen noudattamisessa. Tästä kertovat seuraavat kaksi lainausta vastauksista.

*” Pyrin aina omassa johtamisessani ottamaan huomioon sekä omat arvot että yleisesti hyväksytyt arvot. Niitä ei oikein voi luetella vaan ne tuntee omassa sydämessään, että tekeekö oikein vai väärin. ”<sup>261</sup>*

*”Ei. Toteutamme/toteutan strategiaa.”<sup>262</sup>*

---

<sup>259</sup> Upseeri 6, Hauvala 2011.

<sup>260</sup> Upseeri 21, Hauvala 2011.

<sup>261</sup> Upseeri 4, Hauvala 2011.

<sup>262</sup> Upseeri 12, Hauvala 2011.

ARVOJOHTAMINEN	KYLLÄ/pyrkimys	EI	EI OSAA SANOA/vaihtelevasti
a) työyhteisössä	2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 19, 21, 22, 25, 26, 29, 30, 31, 34, 36	10, 12, 17, 20, 23, 33, 35	1, 6, 15, 16, 18, 24, 27, 28, 32, 37
b) omassa johtamiskäyttäytymisessä	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 26, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 36, 37	12, 23	16, 25, 27, 32, 35

Taulukko 2: Arvojohtamisen toteutuminen työyhteisössä ja omassa johtamiskäyttäytymisessä.

Arvojohtamisen yhtenä haasteena on joukon johtajan sitoutuminen arvoihin ja niiden kautta vaikuttavaan käyttäytymiseen. Jo aiemmin mainittu johtajan esimerkillisyys näkyy myös näissä vastauksissa.

*”Eipä juuri koska edellinen komentaja ei ollut yhtään kiinnostunut aiheesta. Toteutuminen on johtajasta kiinni.”<sup>263</sup>*

Toinen perinteinen suomalainen sotilasjohtamisen peruselementti on aina ollut tehtävätaktiikka. Arvojohtamisen näkeminen tehtävätaktiikkaa hyödyntävänä johtajuutena osoittaa upseerien kokevan merkitykselliseksi luottamuksen osoituksen. Tehtävätaktiikan näkeminen arvojohtamisena on hiukan liian musta-vaikoinen tulkinta asiasta rauhan aikana mutta terminologisesti sodan aikana toimiva. Tehtävätaktiikan rinnastaminen arvojohtamiseen edellyttää henkisesti vireitä ja käytännöllisellä järjellä varustettuja toimintakykyisiä johtajia.

*”Kyllä, tehtävätaktiikka on hyvä esimerkki arvojohtamisesta.”<sup>264</sup>*

Arvojohtajuutta työyhteisössä arvioidaan pääasiallisesti työilmapiirikyselyn tulosten valossa. Me-hengen tulosten katsotaan kuvastavan arvojohtajuutta. Huolestuttaa on tulkita johtajuuden

<sup>263</sup> Upseeri 20, Hauvala 2011.

<sup>264</sup> Upseeri 22, Hauvala 2011.

muodon ja toteutuksen olevan sidottuna välinearvoon kuten raha. Kustannustehokkuuden korostaminen ja sitä kautta välinearvoilla johtaminen ei ole työhyvinvointia eikä työssä jaksamista edistävää. Upseeri 35 vastaus ei edusta työelämän ja johtamisen eettisyyttä. Työn ja johtamisen eettisyyden perustana pitää olla arvot jotka tulevat hyvinvoivan työyhteisön rakentamista, ylläpitoa sekä kehittämistä.

*”Ei, budjetti sanelee käytännön”<sup>265</sup>*

### 5.3 Eettiset periaatteet ja eettinen johtaminen

Johtamisen eettisyyden selvittämiseksi kysyin erikseen eettisyydestä. Selvitin edellisessä alaluvussa puolustusvoimien virallisten arvojen tuntemista ja ymmärtämistä. Tein vastaavasti eettisten periaatteiden osalta. Lähtökohtaoletuksena tuntemiselle ja tietämiselle oli keväällä 2010 julkaistu Pääesikunnan asiakirja puolustusvoimien eettisistä periaatteista ja siinä Pääesikunnan päällikön saatteessa kappale ”kaikkien esimiesasemassa olevien edellytetään perehtyvän asiakirjaan ja perehdyttävän edelleen alaisensa mainittuihin periaatteisiin.”<sup>266</sup>

Kysymyksen kolme perusteella puolustusvoimien eettisten periaatteiden julkaiseminen keväällä 2010 ei ole saavuttanut kaikkia joukkoja. 16 vastaajaa tunnisti Pääesikunnan asiakirjan missä eettiset periaatteet oli esitetty. Vastauksista kävi ilmi erilaiset käytännöt asiakirjojen käsittelyssä. Osassa joukoista asiakirja oli tuotu julki komentajan suulla, osassa pappi oli esittänyt periaatteet ja osassa asiakirja oli tullut henkilöstön tietoisuuteen asiakirjahallinnan normaalina postijakeluna. Syy sekalaiseen tapaan jalkauttaa asiaa on mielestäni kaksijakoinen. Ensinnäkin eettiset periaatteet – asiakirjan laadinnassa ei oikeasti ole ymmärretty sen tarkoitusta ja merkitystä puolustusvoimissa sotilasjohtamisen näkökulmasta. Liiketaloudellisesti ja lainopillisesti asiakirja on lähinnä muistutus työntekijälle noudattaa annettuja käskyjä sekä määräyksiä. Yhtä lailla se on myös kokoelma eri puolustusvoimien toimialoille kuuluvista asioita.

*”Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus PEHENKOS PAK, sisäiseen valvontaan ja rahankäyttöön, lahjuksiin yms liittyvät eettiset ohjeet PEOIKOS asiakirja, kenttäpiispan johdolla PEHENKOS kokosi taannoin eettisten ohjeiden kokoelma, johon olisi koottu alan koko kirjo. Ei ole tulosta näkynyt.”<sup>267</sup>*

---

<sup>265</sup> Upseeri 35, Hauvala 2011.

<sup>266</sup> AG3265/15.2.2010.

<sup>267</sup> Upseeri 23, Hauvala 2011.



Toiseksi vastaavien asiakirjojen vaikuttavuutta ei ymmärretä tällaisena irrallisena paperina. Eettiset periaatteet eivät kuulosta sellaisilta joilla olisi vaikutusta vuosittain joukko-osastojen kysytyjen puolustusvoimien mittareiden hyvyyteen. Tämä selittää osaltaan eettisten periaatteiden huonon tunnettavuuden. Huolestuttavaa on kuitenkin selkeän ylimmän johdon käskyn perehdyttää kaikki kyseiseen asiakirjaan täyttämättä jättäminen. Vaikka voin sisällöllisesti ihmetellä asiakirjassa mainittuja asioita eettisestä näkökulmasta, ymmärrän kuitenkin paperin lainopillisen merkityksen. Lainopillinen linjaus ei tue käsitystäni eettisesti itsenäiseen ajatteluun ja oikeudenmukaisiin päätöksiin kykenevästä upseerista.

*”Tunnen uuden normimaisen asiakirjan kautta. Nämä tosin eroavat aika vähän normeista (joita ei saa rikkoa) ja asiakirjassa on paljon säädännön makua. Mm ”lahjomattomuus” on sittemmin määritelty myös kvantitatiivisesti PEOIKOS ohjauksen kautta, joka on etiikalle aika kiinnostava mittaustapa.”<sup>268</sup>*

”Puolustusvoimissa toimitaan kaikissa olosuhteissa vastuullisesti ja riippumattomasti noudattaen voimassa olevaa lainsäädäntöä sekä Suomea velvoittavan kansainvälisen oikeuden sääntöjä.”<sup>269</sup> kappale eettisenä periaatteena sotii vastaan kaikessa kokonaisuudessaan vallalla olevaa etiikan opetuksen ja kasvatuksen ajatusta. Jyrkästi tulkittaessa tällaista toteamusta, voin verrata tätä luvun 3.4 ajatukseen perimmäisestä arvosta. Lainsäädännön noudattamisen ollessa korkein hyvä, muuttuvat kaikki negatiivisetkin asiat positiivisiksi. Johtamista tällainen ohjeistus helpottaa ja yksinkertaistaa. Samoin tarve etiikan opetukselle poistuu. Toisaalta on hyvä muistuttaa myös työn yhteiskunnallisista velvollisuuksista ja vastuista. Nykyään saa lukea liian paljon yrityksien tai yksilöiden huonosta etiikasta ja moraalista erilaisten lahjonta- tai lahjusskandaalien muodossa.

Asiakirjan tuntevat upseerit eivät koe sen antavan jokapäiväiseen toimintaan käytännön ohjeita. Asiakirja on pikemminkin normi joka kaivetaan esille tarvittaessa. Pääesikunnan saate ohjeistaa asiakirjan käytettävyydestä ”ohjausasiakirjaa ylläpidetään TÖRNI-portaalissa PEHENKOS:n toimenpitein ja se tullaan viemään myös puolustusvoimien internet - sivustolle.”<sup>270</sup> Ohjeistus erityisesti internet –sivuston osalta on erinomainen ja on oikea suunta markkinoida yhteisöä informaatioyhteiskunnassa. Tosin toistaiseksi periaatteet eivät ole ilmestyneet sivustoille.

---

<sup>268</sup> Upseeri 14, Hauvala 2011.

<sup>269</sup> AG3265/15.2.2010.

<sup>270</sup> AG3265/15.2.2010.

Käytettävyyden lisäksi on suuria vaikeuksia ymmärtää eettisyys osana jokapäiväistä toimintaa. Eräs vastaajista koki arvojen ja eettisten periaatteiden olevan yksi ja sama. Itse näen edelleenkin arvon olevan jokin tavoiteltava päämäärä tai ominaisuus johon eettisesti oikea toiminta perustuu tai johon sillä pyritään. Upseerin osalta voisi ajatella kadettilupausten arvojen olevan ensin jotain mihin pyritään kasvatuksessa ja koulutuksessa. Tämän jälkeen näillä arvoilla johdetaan toimintaa eettisesti haluttujen tavoitteiden tai vaikutusten saavuttamiseksi (kuva 13). Olennaista on kuitenkin arvojen ja eettisten perusteiden liittäminen kiinteästi toinen toisiaan tukevaksi. Tätä tukee upseeri 34 vastaus oman yhteisönsä eettisyydestä ja arvoista. Hänen vastauksensa on myös osoitus luvussa 4.4 pohtimastani käytännöllisen viisauden kasvattamisesta ja sen merkityksestä toimintakykyisessä upseerissa. Upseeri ei ole tietoinen puolustusvoimien virallisista ohjeista mutta kykenee oman organisaationsa ohjeistuksen perusteella näkemään tarvittavan kokonaisuuden arvojohtamiselle.

*”Puolustusvoimilla ei tietojeni mukaan ole määritetty eettisiä periaatteita/arvoja eikä niitä erikseen pitäisi määrittää. Eettiset periaatteet tulee sisältyä arvoihin. Kun nyt tarkastelen XX:ssa määriteltyjä arvoja, ovat ne mielestäni rakennettu ja esitetty aika onnistuneesti kattamaan myös eettisen näkökulman.”<sup>271</sup>*

Siirryttäessä tarkastelemaan vastauksia kysymykseen nykyisen työorganisaation eettisistä periaatteista ja eettisestä johtamisesta voin lyhyesti todeta puolustusvoimien eettisten periaatteiden olevan ne joita joukko-osastoissa käytetään. Suurin osa vastaajista totesi joukko-osaston omien eettisten periaatteiden määrittelyn turhaksi. Vastauksissa myös todettiin selkeä yhteys arvojen ja eettisten periaatteiden välillä joukko-osastotasalla.

*”Varsinaisesti eettisiä periaatteita ei ole määritetty, mutta puolustusvoimien eettiset periaatteet on analysoitu ja ne sisältyvät lähes täydellisesti määritettyihin XX:n arvoihin.”<sup>272</sup>*

Samoin on nähtävissä samankaltaisuutta vastauksissa eettisen johtamisen määrittelystä. Vastauksissa käytetään runsaasti arvo –termiä ja perustellaan johtamista arvoilla sekä niiden merkityksellä johtamiskäyttäytymisessä. Tasa-arvoisuus, oikeudenmukaisuus ja rehellisyys nousivat vastauksissa toistuvasti esille eettisen johtamisen periaatteina. Lähes kaikissa vastauksissa toistettiin myös samaa esimerkillisyyttä kuin arvojohtamisessakin.

<sup>271</sup> Upseeri 34, Hauvala 2011. Olen muuttanut vastaajan tekstistä vastaajan organisaation paljastavan sanan.

<sup>272</sup> Upseeri 7, Hauvala 2011. Olen muuttanut vastaajan tekstistä vastaajan organisaation paljastavan sanan.

<b>EETTINEN JOHTAMINEN</b>	<b>KYLLÄ/pyrkimys</b>	<b>EI</b>	<b>EI OSAA SANOA/vaihtelevasti</b>
a) työyhteisössä	2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 18, 19, 20, 21, 23, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 34, 35, 36	10, 12, 17, 33	1, 6, 15, 16, 22, 24, 28, 32, 37
b) omassa johtamiskäyttäytymisessä	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37	12	16, 25, 32

Taulukko 3: Eettisen johtamisen toteutuminen työyhteisössä ja omassa johtamiskäyttäytymisessä.

#### 5.4 Arvoperustainen johtaminen

Arvot arjessa – valtionhallinnon käsikirjassa on arvot arkeen - työryhmä esittänyt arvoja käytettäväksi kolmella tavalla eri toimintayksiköissä. Työryhmä ehdottaa arvot nähtävän johtamisen välineenä, sisäistettävän huoneentauluna ja arvojen toteutumista seurattavan jokapäiväisessä työssä<sup>273</sup>.

Kysymyksessä yksitoista: ”Johtamistoiminnassanne ja päätöksenteossanne vaikuttavat arvot voivat olla monenlaisia ja monitasoisia. Numeroikaa oma arvojenne tärkeysjärjestys johtamistoimintatilanteessa”. Kysymyksessä annettiin vaihtoehtoisiksi omat, organisaation ja yhteiskunnassa yleisesti hyväksytyt arvot. Arvoja ei nimetty tai määritetty tämän tarkemmin joten kukin vastaaja tulkitsi arvoja oman tietämyksensä tai tuntemuksensa kautta. Koko kyselyn aikana ei tarkoituksella esitetty muodostamaani yhteiskunnallisten, yhteisöllisten ja yksilöllisten arvojen luetteloa (vrt. kuva 7). Näin kykenin kyselyllä mittaamaan upseerien oikeita käsityksiä ja henkilökohtaisia tietoja sekä näkemyksiä arvoista, eettisyydestä ja johtamisesta.

<sup>273</sup> Arvot arjessa – valtionhallinnon käsikirja 2005, 16–18.

<b>Tärkeysjärjestys</b>	<b>Vastaaja</b>
1. Omat arvot 2. Organisaation arvot 3. Yhteiskunnassa yleisesti hyväksytyt arvot	7, 8, 12, 16, 20, 22, 28, 27, (34), 35, 37
1. Organisaation arvot 2. Omat arvot 3. Yhteiskunnassa yleisesti hyväksytyt arvot	1, 3, 10, 21, 26
1. Yhteiskunnassa yleisesti hyväksytyt arvot 2. Organisaation arvot 3. Omat arvot	24, 32, 33, 36
1. Yhteiskunnassa yleisesti hyväksytyt arvot 2. Omat arvot 3. Organisaation arvot	23, 25
1. Omat arvot 2. Yhteiskunnassa yleisesti hyväksytyt arvot 3. Organisaation arvot	2, 4, 9, 17, 30
1. Omat ja Organisaation arvot 2. Yhteiskunnassa yleisesti hyväksytyt arvot	5, 18
1. Organisaation arvot 2. Yhteiskunnassa yleisesti hyväksytyt arvot 3. Omat arvot	6, 11, 13

Taulukko 4: Johtamistoiminnassa ja päätöksenteossa vaikuttavien arvoulottuvuuksien tärkeysjärjestys.

Puolustusvoimissa ei nähdä yhteiskunnallisia arvoja ensisijaisena toiminnan ohjaajana. Tämä tukee Toiskallion ajatusta minuuden tiedostamisesta ja sen ympäröivään yhteisöön peilaamisesta eettisessä johtajuudessa. Omat arvot ja yhteisön arvot ovat lähimpiä arvomaailmoja moraalisesti/eettisesti oikeassa toiminnassa. Toisaalta tilannesidonaisuus tuntuu korostuvan useassa vastauksessa. Tätä voi perustella vahvalla käytännöllisen järjen käytöllä. Tämä käytännöllinen järki on mahdollista kasvattaa ja kouluttaa sekä ylläpitää (vrt. malli US Naval Academy). Ylläpitämisen näen Toiskallion ajatteleman ja Linnellin avaaman moraalisen kunnan muodossa<sup>274</sup>. Esimerkkini Yhdysvaltain laivaston upseereille suunnatusta eettisen kasvatuksen internet-pohjaisesta opetuspaketista on mielestäni hyvä esimerkki

<sup>274</sup> Ks. luku 4.4.

eettisen ajattelun kehittämisestä ja jatkuvasta ylläpidosta. Henkinen vireys moraalisen kunnon mittarina tukee edellistä.

Kysymyksien 2 ja 3 sekä tämän välillä tuntuu olevan yhteys. Ne upseerit jotka eivät tunteneet/tietäneet puolustusvoimat – yhteisön arvoja tai eettisiä periaatteita, laittoivat pääsääntöisesti omat arvot ensimmäisiksi tärkeysjärjestyksessä. Tosin poikkeuksiakin oli. Tuntuu kuin yhteisön arvojen tunteminen olisi velvollisuus tai käsketty asia. Arvokeskustelussa ja arvoperustaisessa johtamisessa velvollisuudella tai käskyllä perusteltu arvo ei ole toimiva.

Voidaanko sitten ajatella Huhtisen käsityksen arvojen omakohtaisesta sisäistämisestä hankitulla tietopohjalla ja kokemuksilla olevan totta? Uskon tähän väitteeseen vastausten perusteella. Aiemmin mainittu fyysisen iän mukana tullut ymmärrys arvoista ja eettisyydestä tukee tätä. Yksilön moraalinen kehitys onkin nähtävä elinikäisenä kasvuprosessina. Kasvuprosessin kannalta etiikan opetus ja kasvatus tarvitsee yhteisen vision arvoista joiden varaan tämä rakentuu. Käytännöllisenä esimerkkinä arvojohtamisen ymmärtämisestä ja sen perusteiden luomisesta voi toimia Aaltosen ja Junkkarin ovat muodostama taulukko perinteisen johtamisen (arvot taka-alalla) ja arvojohtamisen välille (taulukko 5)<sup>275</sup>.

Arvot taka-alalla	Arvot sisäistettynä
Sanoo yhtä, tekee toista	Sanat ja teot ovat yhtä
Johtaa pelon ja kontrollin avulla	Johtaa esimerkillä
Näkee itsekkäät intressit	Näkee yhteiset intressit
Takertuu valtaan	Jakaa valtaa ja innostaa muita
Haluaa asiat oman mallinsa mukaan	Rohkaisee oma-aloitteisuuteen
Määräilee	Pyytää ideoita ja palautetta
Asettaa epärealistisen aikataulun	Asettaa kohtuulliset aikataulut
Motivoituu rahasta, vallasta ja maineesta	Motivoituu arvoista ja periaatteista
On pelon ja ahdistuksen valtaama	Pyrkii sisäiseen tasapainoon
Ei ole kosketuksissa omiin tunteisiin	Antaa tilaa tunteille ja välittämislle
Vetää rooleja	Antaa tilaa tunteille ja välittämislle

Taulukko 5: Arvojohtamisen ja perinteisen johtamisen vertailu.

<sup>275</sup> Aaltonen ja Junkkari 1999.

Dialektisenä ajatteluna voidaan pohtia kyselyn tuloksia, verrata niitä kirjallisuuden kautta muodostettuun esiymmärrykseen ja muodostaa oman käsitys puolustusvoimissa vallitsevasta ja tarvittavasta arvojohtajuudesta. Puolustusvoimien arvojohtajuus ja – johtaminen rakentuu tämän kyselyn perusteelle esimerkillisyyden, sitoutuneisuuden ja luottamuksen osoittamisen kulmakiville. Nissisen syväjohtajuuden kulmakivet ovat siis edelleen toimivia johtajuuden kehittämisessä. Arvojohtaja on nähtävä johtamansa joukon esikuvana. Hänellä pitää olla kyky eläytyä alaisensa asemaan ja esimerkillisellä johtajuudella sekä johtamistoiminnalla saavuttaa hyviä tuloksia. Tämä näkemys arvojohtajasta ei ole täysin uusi. Siksi, huolimatta tutkimukseni rauhan ajan viitekehyksestä, en malta olla ottamatta esille viimeisessä sodassamme Mannerheim-ristin myöntämisen perusteita.

”Erinomaisen urheuden, taistellen saavutettujen erittäin tärkeiden tulosten tai erityisen ansiokkaasti johdettujen sotatoimien palkitsemiseksi voidaan Suomen puolustusvoimain sotilas hänen sotilasarvostaan riippumatta nimittää 1. tai 2. luokan Mannerheim-ristin ritariksi.”

Yhteisömme arvomaailman näkökulmasta siinä on nostettu esille keskeisin sotilaan arvo, urheus. Johtaminen nähdään yksilön arvon mukaisena esimerkkinä, johtajuutena ja johtamistoimintana millä saavutetaan työyhteisönä hyvät tulokset. Arvojohtaminen pitää siis kyetä ymmärtämään laajemmassa kontekstissa ja osana johtamisen kokonaisuutta.

## 6. POHDINTAA

Aina ymmärrys kuten ei onnistunutkaan tutkimus ole täydellinen. Hermeneuttinen kehämalli antaa onneksi kaikille mahdollisuuden kehittää omaa ymmärrystämme jatkuvana läpi elämän kulkevana polkuna. Tätä pohdintaa kirjoittaessani jouduin kaivamaan esille reilut puolitoista vuotta sitten itselleni asettamat ajatukset työstäni. Ajatuksena oli laatia jatkoa aiemmille tutkielmilleni ja erityisesti tuottaa jotain konkreettista hyödynnettäväksi puolustusvoimien eettiseen kasvatukseen ja koulutukseen. Tuon alkuperäisen ajatuksen toteutuksesta olen joutunut luopumaan ensiksi mainitun kohdalla. Aiemmat työt olin laatinut englannin kielellä ja niiden kääntäminen suomeen osoittautui hankalaksi. Tämä onkin eräs johtopäätökseni eettisen aihe-alueen tutkimustyöstä. Englannin kielellä sotilaan etiikasta ja arvoista on lukuisia tutkimuksia jotka ovat lukuisten käytännön kokemusten myötä jalostuneet käytännöllisiksi sekä havainnollisiksi esimerkeiksi sotilaiden kasvatukseen sekä koulutukseen. Näistä esimerkkeinä olen jo maininnut Yhdysvaltojen ja Kanadan mallit mutta lisänä voisi mainita hollantilaisten<sup>276</sup> tai Israelin puolustusvoimien<sup>277</sup> eettiset lähestymistavat. Näiden kahden viimeksi mainitun kritiikkinä on mainittava niiden voimakas kriisinhallinta ja sodan aika suuntautuneisuus sekä vahva ammattiarmeijanäkökulma. Tosin juuri ilmestyneen puolustushallinnon strategisen suunnitelman 2030 mukaan tämän suuntainen kehityshakuisuus saattaa olla eräs mahdollisuus<sup>278</sup>. Monen ajatustenvaihdon ja pohdintahetken jälkeen päädyin asettamaan kaksi kysymystä alakysymyksineen vastattavaksi:

1. Johdetaanko puolustusvoimissa yhteisöarvoilla vai yksilöarvoilla ja voidaanko(/kyetäänkö) eettistä johtamista pitää puolustusvoimien perusjohtamisparadigmana rauhan aikana?

- Alakysymys 1.1: Miten eettinen johtaminen toteutuu puolustusvoimissa?
- Alakysymys 1.2: Toteutuuko eettinen (arvo)johtaminen Puolustusvoimissa yhteisön vai yksilön arvojen perusteella?
- Alakysymys 1.3: Millä perusteilla (arvoilla) tehdään johtajuudessa ja johtamistoiminnassa vaadittavat päätökset?

2. Kuinka eettinen johtaja (esikunta-/yleisesikuntaupseeri) ymmärtää organisaation arvot ja eettisen johtamisen?

---

<sup>276</sup> Gooren 2006; ks. lisäksi Van Baarda ja Verweij 2006.

<sup>277</sup> The Spirit of the IDF.

<sup>278</sup> Puolustushallinnon strateginen suunnitelma 2030. Tätä tutkimusta tehdessä en tarkastellut 12.7.2011 uutisoitua Puolustushallinnon strategista suunnitelmaa 2030-luvulle. Kyseisessä asiakirjassa on linjattu puolustushallinnon arvoiksi uskottavuus, vastuullisuus ja kehityshakuisuus.

- Alakysymys 2.1: Miten yleisesikuntaupseeri muodostaa arvoperustansa ja siitä kumpuavan eettisen johtamiskykyisyytensä (ympäristö, kotikasvatus, koulutus, upseerikasvatus, kokemukset)?
- Alakysymys 2.2: Missä ovat organisaation arvot kirjoitetut?

Tutkimukseni viitekehyksen perustana toimi Toiskallion ajatus yksilön toimintakyvystä, henkisestä suorituskyvystä, jonka avulla upseeri kykenee tekemään eettisesti kestäviä päätöksiä erilaisissa tilanteissa. Johtamisen osalta nojauduin käsityksiin arvoperustaisesta johtamisesta. Olen teorialuvuissa 3 ja 4 kuten koko tutkimusraportissa tehnyt johtopäätöksiä jotka tukisivat vastaamistani asettamiini tutkimuskysymyksiin. Vastasinko sitten niihin? Seuraavissa kolmessa alaluvussa pyrin kokoamaan keskeisimmät johtopäätökseni tuloksista ja ajatuksistani.

## 6.1 Tutkimuksen tulokset, kritiikki ja niiden käytännön soveltaminen

Tutkimuksen tulokset osoittavat puolustusvoimissa vallitsevien arvojen muodostuvan vahvojen joukko-osastojen perinteiden, historian ja yksilöllisyyden kautta. Puolustusvoimien valtionhallinnon strategiasta johdetut arvot eivät ole sellaisenaan tavoittaneet tätä aiemmin mainittuja pienois yhteiskuntien yhteisöä.

Tulosten perusteella on syytä uudelleen pohtia Pääesikunnan linjaamia puolustusvoimien arvoja ja eettisiä periaatteita<sup>279</sup>. Liiketaloudellisin perustein laaditut ja lainopillisia neuvoja antavat arvot sekä periaatteet eivät sovi kaikilta osin puolustusvoimien arvojohtamisen perustaksi. Jatkotutkimushaasteissa paneudun tarkemmin tähän arvoprosessin käynnistämiseen. Kyselytutkimuksen tulosten ja aineistoanalyysin perusteella on puolustusvoimien arvojen yhdenmukaistaminen ja viestinnällinen esittäminen keskitettävä. Pääesikunnan viestintäosaston tehtäviin kuuluvan puolustusvoimat -sivuston hyödyntäminen yhteisömme arvojen ja upseerien ammattietiikan muulle yhteiskunnalle tiedottamisessa antaa puolustusvoimista avoimen ja ulospäin suuntautuneen kuvan. Usein myös puolustusvoimissa palvelevat henkilöt etsivät tietoa puolustusvoimat -sivustoilta. Yhteisöllisyyden ja yhteiskunnassa yleisen hyväksyttävyyden lisäämisessä internet ja sosiaaliset mediat näyttelevät yhä suurempaa roolia.

Tulokset osoittavat myös arvojohtamisen ja eettisen johtamisen olevan toisiinsa kiinteästi sidotut. Eettisen realismin (aristoteelis-tomistinen) näkökulmasta katsottuna voimme puhua

---

<sup>279</sup> AG3265/15.2.2010.



hyve-etiikan mukaisesta johtajuudesta ja johtamistoiminnasta joka ottaa huomioon toimintaympäristön sekä tilanteen ja tasapainottaa niiden mukaan normien, hyveiden ja hyödyn merkitystä päätöksenteossa. Päätöksenteossa yksilöllinen toimintakyky on keskeinen tekijä. Upseerin henkilökohtainen kyky arvottaa erilaisia arvomaailmaansa vaikuttavia arvoja ratkaisee oikeanmukaisen ja hyvän eettisen päätöksen. Näin tehdyllä päätöksellä on aina tavoitteena hyvä elämä ja se perustuu yhteisesti tunnustettuihin käyttäytymissääntöihin (ammattietiikkaan). Sotilaan eettisen realismin eli ammattietiikan taustalla on päätöksenteon toimintaympäristö, tilanne, laillisuus, yhteisöllisyys ja henkilökohtainen ajattelu. Tarvitsemme siis yleisesti tunnustettuja ja hyväksyttyjä yhteiskunnallisia ja yhteisöllisiä arvoja.

Tutkimuksen kritiikin osoitan kyselyni vastaajien valinnan kohdistumisen vain yhteen puolustusvoimien ammattiryhmistä. Toisaalta kohteet palvelivat juuri asettamani tutkimuskysymyksiä. Kyselyn vastauksia analysoitaessa tuli eteen usein kysymys ”mitä jos vastaaja olisi ollut siviilityöntekijä?”. Tutkimuksen pääkysymyksiin ja alakysymyksiin vastasin perustellusti teoriakirjallisuuden, kyselyn ja analysoinnin perusteella. Suurimmaksi puutteeksi ja vastaamattomaksi ongelmaksi jäi lähinnä alakysymys 2.1, arvoperustan muodostuminen. Viitekehyksessäni hahmottelin upseerin arvoperustan ja upseeriuden muodostumiseen vaikuttavia ympäröiviä taustatekijöitä. Toimintaympäristön totean olevan aina muuttuvan ja olevan läsnä johtajuudessa ja johtamistoiminnassa<sup>280</sup>. Sen vaikutukset arvoperustan muodostumisessa ovat välillisiä ja tulevat lähinnä sen ympäristön kautta missä kotikasvatus, koulutus, upseerikasvatus ja kokemukset ovat tapahtuneet.

Valitsemani fenomenografisen tutkimuksen kritiikki on usein kohdistettu neljään kehittämisalueeseen<sup>281</sup>. Tulosten yleistettävyys, vastausten kontekstisidonnaisuus, aiheen käsitysten muuttuvuus ja ihmisten erilaisuus ja käsitys aiheesta aiheuttavat tutkimuksen luotettavuudelle haasteen. Järvinen ja Järvinen esittävätkin ratkaisuksi saman tutkimusaineiston aineistoluokituksen kahden eri tutkijan toimesta<sup>282</sup>. Tätä mahdollisuutta tässä opinnäytetyössä ei ole ollut. Itse ajattelen aihealueen olevan juurikin jokaisen henkilökohtaisesti pohdittavissa oleva asia. Jokaisella pitää ja saa olla oma käsitys arvoista, jokaisen pitää pystyä kontekstisidonnaisesti (toimintaympäristösidonnaisesti) muodostaa käsitys tilanteesta ja sen ratkaisuksi vaadittavasta ratkaisusta. Tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyys tulee esille riittävästi jo siinä että lukijalle muodostuu kuva puolustusvoimien yhteisten arvojen puuttumisesta tai ainakin niiden huonosta tunnistamisesta sekä

---

<sup>280</sup> Vrt. Kiuru 2009, 16-20.

<sup>281</sup> Gröhn 1993.

<sup>282</sup> Järvinen ja Järvinen 2004, 85.

käytettävyydestä johtamisessa. Kuvan muodostuminen on mahdollista vain erilaisten käsitysten omaavien ihmisten esiin tuomilla ajatuksilla. Näiden ajatusten pitää johtaa jatkotutkimuksiin ja mahdollisuuksiin tutkimustulosten käytettävyydelle käytännössä. Käytännön soveltamiseen tämä fenomenografinen tutkimus antaa vasta perusteet.

Kasvatuksen ja koulutuksen merkitystä arvomaailmoihin sekä johtamiskäyttäytymiseen ei ole liiemmin tutkittu. Tätä tutkimustyön kyselypohjaa voi käyttää hyödyksi jatkotutkimuksissa. Omalta osaltani tutkimustyön tekoa ja kyselykohdetta päättäessäni yhtenä vaihtoehtoa näin kyselyn suuntaamisen viime vuosikymmenien aikana erilaiset upseerin perusopinnot suorittaneille:

- 65. kadettikurssi valmistunut vuonna 1981, ensimmäinen kolmivuotinen kurssi
- 78. kadettikurssi valmistunut vuonna 1995, ensimmäinen nelivuotinen kurssi
- 92. kadettikurssi valmistunut vuonna 2009, ensimmäinen sotatieteiden maisterikurssi
- 93. kadettikurssi valmistunut vuonna 2009, eurooppalaisen uudistetun hallintojärjestelmän mukainen kolmivuotinen tutkinto.

Tällaisesta kyselyn kohderyhmästä olisi kyennyt erottamaan erilaisten perinteiden, upseerikasvatuksen ja –koulutuksen vaikutukset arvoihin sekä johtajuuteen ja johtamistoimintaan. Erityisesti tämä historian ja perinteiden näkyvyys nyt kirjatuissa joukko-osastojen arvoissa tukee ajallisesti laajempaa tutkimusta.

## 6.2 Tutkimuksen lähestymistavan ja menetelmien arviointi

Lähtiessäni tutkimaan etiikan ja johtamisen aihealueen piirissä olevaa ongelmaa, tiedostin sen suurimman haasteen: konkreettisen tutkimustuloksen tuottamisen. Valitsemani tutkimusmenetelmä mahdollisti kuitenkin tutkimuksen teon missä kirjallisuudesta ja/tai empiirisestä aineistosta saadut tulokset ja johtopäätökset eivät ole ehdottomia totuuksia. Tavoittelemaani käytännöllisyyttä ja konkreettisuutta tutkimusmenetelmä ei välttämättä tukenut parhaalla mahdollisella tavalla. Tällä tarkoitan teorialukujen ja kyselyn linkittämistä vielä paremmin toisiinsa. Kyselyn kysymysten laatiminen enemmän esittämäni mallinnusta tukevasti ja mittaavasti olisi lisännyt tutkimuksen käytännöllisyyttä. Lukemalla ja analysoimalla kyselyni vastauksia voin kuitenkin hyvin väittää työni herättäneen aiheellista ja ajankohtaista mietintää arvoista, etiikasta sekä niiden kautta tapahtuvasta johtamisesta. Erityisesti kyselyn kohdistaminen henkilöstöjohtamisesta vastaaville henkilöille antoi virikkeitä jo hiukan hiipuneelle eettisen johtamisen ja arvojohtamisen keskustelulle.

Aineistojen analysoinnin ohella tein mielenkiintoista aihealueen ymmärrystä tukevaa sosiaalisen medioiden tarkastelua. Seurasin vuoden ajan muutamia aihepiiriin liittyviä blogeja ja twitter-syötteitä. Aihealueen haastavuuden takia kirjallinen aineisto oli hyvin teoreettisesti kirjoitettua. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli saavuttaa käytännöllistä ja ymmärrettävää käsittelyä aiheesta. Mainittujen sosiaalisten medioiden artikkelit ja kirjoitukset avasivat kirjallisuuden tekstejä aivan uudella tavalla ja mahdollistivat abduktiivisen päättelyn kautta ymmärryksen syventämisen. Nämä myös vahvistivat useasti kirjallisuuslähteiden luotettavuutta ja käytettävyyttä tutkimuksessa. Jatkossa tämän kaltaisen tutkimuksen tai upseerien arvotutkimusten tulisikin käyttää paremmin hyödyksi näitä sosiaalisen median väyliä. Yhtenä esimerkkinä mainittakoon hyvejohtajuus -sivusto.

Kyselyni vastausprosentti oli yli 50. Kaikki saamani vastaukset olivat tutkimuksen kannalta valideja. Pidän tätä tutkimusmenetelmäni ja asettamieni kysymysten valossa riittävänä. Aiheen vaikeus, tuntemattomuus ja abstraktius upseerille vaikuttivat varmasti vastausprosenttiin. Kritiikkinä yhteisömme eettisen kehityksen kannalta on esitettävä puolustusvoimien ylimmän tason johtajien vastaamattomuus. Tämän korjaamiseksi olisi vaadittu henkilökohtaisten teemahaastattelujen tekeminen mihin en ryhtynyt käytettävissä olevan ajan ja jo saadun vastausaineiston perusteella.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimukset

Tekemäni kvalitatiivinen tutkimus on suurelta osin henkilökohtainen ja ainutkertainen tutkimuskokemus jonka luotettavuuden arviointi jää lukijan arvioitavaksi. Hirsjärvi on esittänyt laadullisen tutkimuksen olevan tulkittavissa kolmen eri näkökulman kautta<sup>283</sup>. Oman tutkimukseni tulkitsijoina pidän itseni lisäksi lukijoita ja organisaatiomme päättäjiä. Toivonkin päällekkäin menevän yhteisen ajattelun muodostuneen kaikille mainituille mahdollisimman laajaksi ja laaja-alaiseksi. Työyhteisömme yhtenäisyyden ja yhteenkuuluvuuden olennainen osa tulee jatkossakin olemaan perinteisiin perustuva arvoperusta.

Olen pyrkinyt tutkimusraportissani selvittämään yksityiskohtaisesti tutkimusprosessin kulun. Tutkimukseni kirjoitusasu oli vahvasti minä-muotoinen. Tämä on osoitus itseni toimimisesta tärkeimpänä tutkimuksen välineenä. Tutkimuksen empiriaosuudessa oma arvomaailmani heijastuu tarkastelussani tutkittavien vastauksista. ”Jokainen luo komentajuutensa omasta

---

<sup>283</sup> Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2005, 213-215.

arvomaailmastaan käsin”<sup>284</sup> samoin katson johtajuudessa ja johtamistoiminnassa oman johtamistavan sekä – käyttäytymisen muodostumisen olevan henkilökohtainen kasvuprosessi. Tätä ajattelua noudattaen katson oman persoonan likoon laittamisen olevan tämänkaltaisessa tutkimuksessa välttämättömyys.

Oman arvomaailmani muodostumiseen on vahvimmin vaikuttanut vahva perhesidonnainen kotikasvatus maaseudulla. Huomasin tarkastelevani monia vastauksia positiivisen ahkeruuden näkökulmasta. Tällä tarkoitan työn tekemistä käsketyllä tavalla erilaisissa toimintaympäristöissä. Työn sosiaalisuus oli toinen kiinnekohtani omaan arvomaailmaan. Koin tärkeinä vastaukset joissa huomioitiin yksilön lisäksi muut työyhteisössä olevat ihmiset. Nämä lienevät niitä kvalitatiivisen tutkimuksen tutkijalle aiheuttamia tai heijastamia emotionaalisia ja traumaattisia kokemuksia<sup>285</sup>.

Rauhan ajan johtamista on nyt käsitelty. Eettisen johtajan ominaisuuksien määrittäminen rauhan aikana vaatisi kattavaa kyselytutkimusta. Jatkotutkimukset olisi suunnattava poikkeusolojen ja kriisien aikaisiin johtamismalleihin. Yhtenä jatkotutkimuksen kohteena tulisi olla eettisen johtajan kasvatuksen ja koulutuksen tukeminen. Malleja ja esimerkkejä on syytä ottaa maailmalta missä näiden asioiden kanssa toimiminen alkaa olla arkipäivää (vrt Irak, Afganistan ja Yhdysvaltojen asevoimat). Näihin mallimaihin viittasin jo pohdinnan alussa ja niiden heijastamisesta suomalaisen yhteiskunnan, Suomen puolustusvoimien sekä suomalaisen upseerin arvomaailmoihin löytyy varmasti paljon hyödynnettävää. Rauhan ajan johtajuudessa erityisesti Hollannin armeijan malli pureutuu puolustushaarojen erilaisuuteen ja erityispiirteisiin<sup>286</sup>. Rauhan ajan johtajuudessa tämä ei ole korostuneessa asemassa mutta sodan aikana ilmavoimien johtaminen on aikaperspektiivinä paljon nopeampaa päätöksentekoa ja siten harjaantuneempaa moraalista päätöksentekokykyä vaativaa.

Tutkimuksen vahvuutena pidän aiheen ajankohtaisuutta ja laajaa eri tieteenalojen lähdeaineiston käyttöä teoriaosuuden ja esiymmärryksen rakentamisessa. Tietysti tiettyjen lähteiden yksittäisten viittausten määrä on suuri. Tutkimuksen luotettavuutta tämä ei kuitenkaan mielestäni heikennä. Kaikki lähteet ovat omalla tieteen alallaan korkeatasoisia artikkeleita tai muuten paljon käytettyjä viitteitä.

Heikkoutena on koko kentän näkemysten konkreettinen puuttuminen. Teemme liikaa johtopäätöksiä upseerien arvomaailman ja arvostusten perusteella. Arvojen jatkotutkiminen

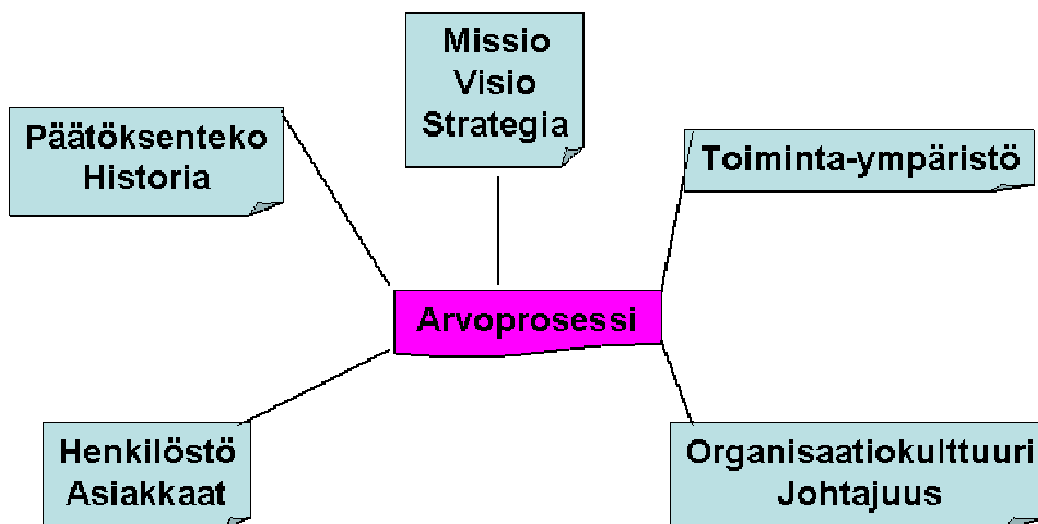
---

<sup>284</sup> Tynkkynen 2011.

<sup>285</sup> Vrt. Grönfors 1982, 2008.

<sup>286</sup> Van Baarda ja Verweij 2006.

koko puolustusvoimien henkilöstölle suunnatulla kyselyllä (NetJotos/vastaava) olisi paikallaan. Mallina voisi toimia Kanadan armeijan eettisen ilmapiirin tutkimus<sup>287</sup>. Maabrändi-työryhmän loppuraportissa visioidaan Suomea vuonna 2030 maana joka on jokaisen suomalaisen näköinen<sup>288</sup>. Samaa ajatusta pitäisi hyödyntää myös puolustusvoimien arvopohjaa muodostettaessa. Kaikki saamme vaikuttaa ja kaikkien pitää olla vaikuttamassa jotta yhteiskuntamme tai puolustusvoimamme on toimivia kokonaisuuksia.



Kuva 16: Arvoprosessin tarkastelun sisältö<sup>289</sup>.

Arvoprosessin lähtökohta hierarkisessa yhteisössä tulisi kaikesta modernista johtamiskulttuuritrendeistä olla johdon linjauksissa. Puolustusvoimien ylimmän johdon on määrätietoisesti tarkasteltava tehtyjä arvotutkimuksia ja valtionhallinnon ohjeistuksia. Näiden perusteella linjataan puolustusvoimille neljästä kuuteen ydinarvoa. Valittujen arvojen on tuettava organisaatio ja vastattava sille annettuihin tehtäviin niin asiakkaiden kuin tehtävien antajien näkökulmasta. Kuvassa 15 esitetyt arvoprosessin osa-alueet on huomioitava.

Päätöksenteko, historia, organisaatiokulttuuri ja johtajuus ovat arvoprosessissa arvojen muodostumista tukevia ja muodostetuista arvoista ammentavia. Mihin arvoja käytetään? Niillä on kyettävä vastaamaan annettuihin tehtäviin (missio, visio, strategia), niiden on vastattava yhteiskunnan asettamiin velvollisuuksiin ja vastuisiin (toimintaympäristö, asiakkaat) ja niillä on oltava käytännön merkitys yhteisömme henkilöstön sitoutuneisuudelle.

<sup>287</sup> Fraser 2008.

<sup>288</sup> Tehtävä Suomelle 2010.

<sup>289</sup> Aaltonen ja Junkkari 1999, 234.

Tutkimustulokset osoittavat edelleen historian vahvan vaikutuksen arvokeskusteluissamme. Se ei kuitenkaan saa olla arvojamme määräävä tekijä. Yhteiskunnan muuttuminen yhä enemmän yksilöä ihannoivaksi on organisaation johdon kyettävä luomaan sen mukainen moderni arvoperusta. En toki tarkoita perinteiden ja historian unohtamista vaan niiden muotoilua yhtenäiseksi ja uuden organisaatiomme päämääriä tukeviksi. Johdon toimesta arvoille on luotava myös toiminnalliset kiteytykset (vrt. HEPO 2025). Näiden toiminnallisuuksien tulee ohjata alajohtoportaiden tavoitteiden asettelua ja toimintaa. Tämän lisäksi joukko-osasto ja yksilötasojille on luotava normisto arvojen mukaiselle toiminnalle eli mitä arvot tarkoittavat arkisessa työssä. Aivan kuten arvot arkeen -työryhmä on esittänyt arvot nähtävän johtamisen välineenä, sisäistettävän huoneentauluna ja arvojen toteutumista seurattavan jokapäiväisessä työssä<sup>290</sup>.

Yhteiskuntafilosofisen näkökulman tuominen johtamisoppeihin perustuu puolustusvoimien vahvaan asemaan julkishallinnon instituutiona sekä sen asemaan suhteessa yksilöön, yhteisöön ja yhteiskuntaan. Organisaatiokulttuuri on tärkeässä asemassa johtajuudesta puhuttaessa. Organisaatiokulttuurin eteenpäin vieminen tapahtuu parhaiten koulutuksen ja kasvatuksen kautta. Elinikäisen kasvun ja kehityksen mallissa, maanpuolustuskorkeakoulun eettisen opetuksen tulee pohjata johonkin teoriaan. Puolustusvoimissa on kyettävä näkemään yhteiskunnan muuttuminen yhä yksilökeskeisemmäksi ja sitä kautta palvelukseen saapuvien arvomaailmojen monimutkaistumina. Etiikan kasvatuksessa ja opetuksessa on lähdettävä liikkeelle yhä enemmän perusteista ja ymmärrettävä jo olemassa oleva arvomaailma.

Syväjohtamisen paradigmasta löytyy monia arvojohtamisen elementtejä. Suurin puute syväjohtajuudessa on sen kulminoituminen muutamaan täytettävään paperiin ja syväjohtamisen kyselyyn. Johtajana kehittymistä nämä yksittäiset tapahtumat tukevat mutta eivät arvojen ja eettisen ajattelun kasvua. Maanpuolustuskorkeakoulun roolia johtamisen opettamisessa tulisi syventää filosofian keinoin. Filosofian konkreettinen mallintaminen ja etiikan yksinkertaistaminen Manuel Guillén'in mukaan voisi olla toimiva. Vaikka Guillén puhuukin koulutuksessa yritysmaailman johtamistoiminnasta (management, manager), on malli toimiva myös johtajuuden saralla. Johtajuuden ja johtamistoiminnan eettisen päätöksenteon opettaminen ei saa rajoittua vain peruskoulutukseen vaan moraalisen kunnan ylläpito vaatii kouluttamista myös jatkotutkinnoissa. Yhtenä mallina voisi toimia esittämäni malli luvussa 4.5 (kuva 14). Esimerkkejä löytyy myös muiden maiden internet-sivustoilta kuten United States Naval Academy Stockdale Center for Ethical Leadership<sup>291</sup>.

<sup>290</sup> Arvot arjessa – valtionhallinnon käsikirja 2005, 16–18.

<sup>291</sup> United States Naval Academy.

*"Koulujen ja yliopistojen tehtävä on mahdollisuuksien mukaan opettaa ajan tasalla olevaa tieteellistä maailmankuvaa. Jotta tämän maailmankuvan muodostamistapa ja perusteet tulisivat ymmärretyiksi, opintoihin tulisi liittyä myös riittävä määrä filosofiaa, joka vasta voi selvittää tieteen tulosten maailmankatsomuksellisen merkityksen."*<sup>292</sup>

Rakennemuutoksen mukanaan tuoman toimintojen, toimipisteiden ja organisaatioiden yhdenmukaistamisen yksi kulmakivi tulisi olla yhteinen arvoperusta. Tämän näkyvyys ja tunnustettavuus lieventäisi monia tulevaisuuden haasteita. Ihmisten siirtyminen tehtävistä tai paikkakunnista toiseen on sitä helpompaa mitä pienempiä muutoksia hän joutuu kokemaan. Työpaikan perusarvon ja niiden kautta kaiken toiminnan mahdollisimman samankaltaisuus auttaa ihmistä löytämään nopeammin ja stressittömämmin oman paikkansa uudessa organisaatiossa ja tehtävässä. Irtisanomisten osalta yhteisellä arvopohjalla ihminen hyväksyy paremmin työnantajan näkemyksen hänen työpanoksensa käytettävyydestä. Toisaalta työnantaja pystyy nojaamaan perusarvoihin toteuttaessaan eettisen johtamisen vaikeita ratkaisuja ja päättäessään yksilön elämää mullistavista ratkaisuista.

Tämä yhteisen arvoperustan/-pohjan luominen pitää aloittaa nyt. Rakennemuutos 2016 on edessä pian ja arvojen luominen sekä niiden ajaminen läpi koko organisaation vie vuosia. Nykyinen arvoajattelu on liian hajanainen ja yksilöä hämmentävä (vrt. arvotaulukko liitteenä 2). Puolustusvoimien arvot on oltava, ei ainoastaan henkilökunnan vaan kaikkien suomalaisten tiedossa. Puolustusvoimien virallisella internet -sivustolla arvot tulee esitellä ja ne on pystyttävä johtamaan loogisesti alajohtoportaille. Kolmestakymmenestäviidestä arvosta on päästävä neljään-kuuteen perusarvoon. Yhteisillä arvoilla mahdollistetaan vihdoin oikeaoppinen strateginen johtaminen myös puolustushallinnossa.

Strategiseen suunnitelmaan liittyvillä arvoilla tuetaan johtamista ja siinä erityisesti päätöksentekoa. Strategisen suunnitelman toimeenpano tukee omalta osaltaan hallinnon alan toiminnan keskeisen päämäärän – turvallisuuden toteutumista.<sup>293</sup>

Perusarvojen kuten oikeudenmukaisuus ja kehityshakuisuus avulla voidaan muokata organisaatiostamme houkuttelevampi vaihtoehto. Samalla häivytetään kansalaisten epäluuloja byrokraattisuutta ja linjaorganisaatiota kohtaan sekä annetaan kuva avoimesta yhteisöstä

<sup>292</sup> Niiniluoto 1984, 91.

<sup>293</sup> Puolustushallinnon strateginen suunnitelma 2030. Tätä tutkimusta tehdessä en tarkastellut 12.7.2011 uutisoitua Puolustushallinnon strategista suunnitelmaa 2030-luvulle. Kyseisessä asiakirjassa on linjattu puolustushallinnon arvoiksi uskottavuus, vastuullisuus ja kehityshakuisuus. Lisäksi arvojen käyttö on perusteltu tällä lainauksella.

missä yksilöä arvostetaan. Tämä edesauttaa asemamme säilymistä yhtenä kansakuntamme perusinstituutioista.

Sotilasvala, kadettilupaus ja virkavala tulee edelleen säilyttää upseerin arvoperustan perustana. Niiden tulkitseminen antaa riittävät perusteet eettisesti oikealle johtajuudelle ilman erityistä eettistä koodistoa. Katson näiden edustavan meidän kirjoitettua mutta kokoamatonta yhteistä ammattietiikkaamme. Tosin sitä ei todennäköisesti tiedosteta eikä ymmärretä näin. En näe mitään estettä jatkotutkimuksissa pyrkimykselle koota näistä yhteinen ammattietiikkamme ja julkaista se muiden yhteisen ammattietiikan tunnustavien ammattikuntien (vrt. lääkärit, opettajat, papit) tapaan. Tämän julkilausutun yhteisen ammattietiikan tavoitteena tulee olla sama kuin edellisessä kappaleessa.

## LOPUKSI

*”Ainoa tapa löytää mahdollisen rajat on uskaltautua vähän matkaa niiden ohi mahdottomuuteen” Arthur C. Clarke*

Diplomityö on oppimisprosessi tutkimuksen saralla. Oman tutkimukseni suoritustapa oli myös oppimisprosessi tutkijan omien arvojen ja etiikan maailmaan. Teorioita lukiessa, kyselyn vastauksia analysoidessa ja asiantuntijoiden sekä erityisesti maallikoiden kanssa keskustellessa syvensin ymmärrystäni aiheesta. Yritin uskaltaa mennä oman tietämykseni ja ymmärrykseni rajalle ja usein havaitsinkin itseni pohtimasta kahta kysymystä, onko tämä totta ja onko tämä oikein? Välttämättä kysymykseni eivät juuri silloin olleet eettisessä mielessä tehtyjä mutta itse asiassa tästä kuitenkin pohjimmiltaan aina on kyse. Totta-kysymyksellä muodostat käsityksen toimintaympäristöstäsi ja sen sinulle aiheuttamista reunaehdoista. Oikein-kysymyksellä teet itsellesi johtopäätöksen valitsemasi toimintatavan eettisyydestä. Ymmärryksen syveneminen ja kysymyksiin vastaaminen ei kuitenkaan ollut se tutkijan oppimisprosessin kultaydin. Kultaydin oli tutkijan, minun, ihmisen ja upseerin omien arvokäsitysten vahvistuminen sekä oman arvomaailman tiedostaminen.

Arvojen moninaisuus ja niiden käytön suuri vaihtelevuus todistaa arvoperustaisen strategiajohtamisen puuttumisen puolustusvoimista. Upseerit eivät tämän johdosta koe yhteisiä arvoja tarpeellisiksi tai hyödyllisiksi johtamisemme taustalla. Yksilöllisten arvojen merkitys omaan eettiseen johtamiseen nähdään tärkeinä mutta niiden syntyperää ei tiedetä. Sotilasvalan, kadettilupauksen ja virkavalan on säilyttävä jatkossakin upseerin eettisen



käyttäytymisen kirjattuna koodistona. Niiden sisällön tuominen jokapäiväiseen johtajuuteen ja johtamistoimintaan sekä niiden sisällöstä löydettyjen arvojen ja upseerin eettisyyden yhdistäminen selvemmin toisiinsa, antaa meille upseereille riittävän perustan arvo- ja eettiselle johtamiselle. Käsitteenä voimme puhua arvojohtamisesta, eettisestä johtamisesta tai henkilöstöjohtamisesta, mutta loppujen lopuksi kyseessä on ennen kaikkea taito johtaa ihmistä ihmisenä. Kyetäksemme tähän, meidän on omattava eettisen päätöksenteon toimintakyky. Tämä toimintakyky meidän on pystyttävä kasvattamaan ja kouluttamaan upseeristolle. Saavutetulla eettisellä ammatillisella taidolla kykenemme johtamaan ihmistä tilanteesta riippumatta. Oman minuuden tiedostamisen ja yhteisten arvojen tunnistamisen avulla johtajuus sekä johtaminen on eettistä. Haasteena ovat kykymme sekä halumme puolustusvoimissa koulutuksellisesti tai kasvatuksellisesti tukea tätä kehitystä? Velvollisuus arvoilla johtamiseen on annettu ja sen(-kin) velvollisuuden olemme niin sotilasvalassa, kadettilupauksessa kuin myös virkavalassa luvanneet täyttää.

## LÄHTEET

### 1. JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Jalkaväen taisteluohjesääntö II osa (JvO II). Länsi-Savon Kirjapaino, Mikkeli 1955.

Kadettikoulun järjestyssääntö 2010. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Puolustusvoimien eettiset periaatteet. Pääesikunnan asiakirja AG3265/15.2.2010.

Puheloinen, A. (2010). Puolustusvoimain komentajan puhe 194. Maanpuolustuskurssin avajaisissa Helsingissä 20.9.2010.

Yleisesikuntaupseerikurssi 55:n toimeenpanokäsky. Maanpuolustuskorkeakoulun asiakirja AG11859/15.6.2010.

### 2. KIRJALLISUUS JA ARTIKKELIT

Aalto, J. (2008). Arvofilosofiaa. Teoksessa toimittanut Sirén, Torsti. *Upseerina 100-vuotiaassa Suomessa – millä arvoilla muutoksen maailmassa?* Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen Julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat 20/2008. Edita Prima Oy, Helsinki.

Aalto, J. (2010). Opettaja, kasvattaja vai tiedonjakaja? Pohdintaa kadettien etiikanopetuksen todellisuudesta. Teoksessa toimittanut Mäkinen, Juha ja Tuominen, Juha. *Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhlakirja. Military pedagogical reflections.* Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 1, n:o 6. Edita Prima. Helsinki.

Aaltola, M. (2010). Vahvan johtajan aika. Artikkelit Ajassa-lehdessä 4/2010. Hansaprint.

Aaltola, J. & Valli, R. (2007). Ikkunoita Tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korjattu ja täydennetty painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Aaltonen, T. & Junkkari, L. (1999). Yrityksen arvot ja etiikka. WSOY yritysulkaisut.

Ahokallio, T. & Tiilikainen, M. (2008). *Filosofia prima nova: Lyhyt johdatus filosofiaan*. Kirjapaja Oy.

Aaltola, J. & Valli, R. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – metodin valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelijalle*. PS-kustannus, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2001.

Ahola, E.-K., Aspara, J., Moisander, J., Tikkanen, H. & Virkkula, S. (2008). *Messut kuluttajia osallistavan markkinakulttuurin fasilitaattorina: messukokemuksen rakentuminen Venemessuilla*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-99. HSE Print. Tulostettu 28.6.2011.

<http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/hseother/b99.pdf>.

Airaksinen, T. (1988). *Moraalifilosofia*. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.

Airaksinen, T. (1991). Johdanto. Teoksessa toimittanut Airaksinen, T. *Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Näkemyksiä ammattien, johtamisen ja liike-elämän arvoista*. Yliopistopaino. Helsinki.

Airaksinen, T. (2004). *Professional Ethics for Professional Soldiers: A Philosophical Study*. Teoksessa edited Toiskallio, J. *Identity, Ethics, and Soldiership*. Department of Education, Series 2, No 13, National Defence College. Helsinki.

Airaksinen, T. (2011). *Turvallisuudesta ja sodan etiikasta*. Teoksessa toimittanut Tuominen, J. *Nuoret, arvot ja maanpuolustus. Yksilö, yhteiskunta ja organisaatiot turvallisuudessa -seminaarin julkaisu*. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen julkaisusarja 2 – Artikkelikokoelmat 6/2011. Edita Prima Oy. Helsinki.

Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos, Vastapaino, Tampere.

Barley, S. R. & Kunda, G. (1992) *Design and Devotion. Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse*. *Administrative Science Quarterly* 37:3 p. 363-399.

Bass, B. M. (1997). *Does the Transactional – transformational Leadership Paradigm transcend Organizational and National Boundaries*. *America Psychologist* 52.

Bowman, C. (1990). *The Essence of Strategic Management*. Lontoo: Prentice Hall.

Derrida, J. (1995). *On the Name*. Edited by Dutoit, T. Stanford University Press, Stanford.

Eränen, L.; Harinen, O. & Jokitalo, J. (2008). Sotilasyhteisön sosiaalipsykologiaa. Teoksessa toimittanut Valtanen, M. *Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2 Nro 19/2008. Edita Prima Oy. Helsinki.

Fontrodona, J, Guillén, M & Rodríguez-Sedano, A: Ethics and ethical theories: a road map for teaching ethics in business schools. Artikkel. Viitattu 9.11.2010. <http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/conferences/becu/Finalpapers/FontrodonaGuillenand.pdf>.

Gadamer, H.-G. (2005). *Hermeneutiikka. Ymmärtämisen tieteissä ja filosofiassa*. Valikoinut ja suomentanut Ismo Nikander. Vastapaino. Tampere.

Goldhaber, G. M. & Barnett, G. A. (1988). *Handbook of Organizational Communication*. Norwood: Ablex Publishing Corporation.

Gröhn, T. (1993). Fenomenograafinen tutkimusote. Teoksessa toimittanut Gröhn, T. & Jussila, J. *Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa*. Yliopistopaino, 1-32. Helsinki.

Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. WSOY. Helsinki.

Grönfors, M. (2008). *Laadullisen tutkimuksen kenttätutkimusmenetelmät*. Toimittanut Vilka, Hanna. SoFia. Hämeenlinna.

Hall, B. P. (2001). Values development and learning organizations. *Journal of Knowledge Management*, 5, 19–32.

Harinen, O. (1999). Yhteisön kiinteys itseisarvona – osa upseerin arvomaailmaa? Teoksessa toimittanut Kadettikunta ry. *Ajatuksia upseerin arvomaailmasta*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Harinen, O. (2011). Some Empirical Research Results on Finnish Soldiers' Behavior, Group Cohesion and Informal Norms. Three military sociological articles. Department of Behavioural Sciences. Publication series 1. Number 1/2011. Edita Prima Oy. Helsinki.

Heinänen, J. (2008). Upseerien arvotutkimus 2007. Teoksessa toimittanut Sirén, T. *Upseerina 100-vuotiaassa Suomessa – millä arvoilla muutoksen maailmassa?* Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen Julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat 20/2008. Edita Prima Oy, Helsinki.

Heiskanen, H. (1991). Johtamisen ammattietiikasta. Teoksessa toimittanut Airaksinen, T. *Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Näkemyksiä ammattien, johtamisen ja liike-elämän arvoista.* Yliopistopaino. Helsinki.

Helkama, K.; Myllyniemi, R. ja Liebkind, K. (2001). Johdatus sosiaalipsykologiaan. Oy Edita Ab. Helsinki.

Hersey, P. ja Blanchard, K. H. (1990). Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Yritysvalmennus –kirjat. Helsinki.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. ja Sajavaara, P. (2005). Tutki ja kirjoita. 11. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hofstede, G. (1993). Kulttuurit ja organisaatiot – mielen ohjelmointi. WSOY. Juva.

Huhtinen, A.-M. (2002). Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarjat 2, artikkelikokoelmat. Edita. Helsinki.

Huhtinen, A.-M. (2006). Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt. Teoksessa toimittaneet Huhtinen, A.-M. & Toiskallio, J.: *Maanpuolustuskorkeakoulu – kehittyvä sotatieteellinen yliopisto, Professori Mikko Viitasalon juhla-kirja.* Maanpuolustuskorkeakoulu, Edita Prima Oy, Helsinki.

Huhtinen, A.-M. ja Rantapelkonen, J. (2007). Military leadership and management in postmodern wars – language as a strategic weapon. Tiede ja Ase N:65.

Huhtinen, A.-M. (2011). Arvon mekin ansaitsemme. Teoksessa toimittanut Tuominen, J. *Nuoret, arvot ja maanpuolustus. Yksilö, yhteiskunta ja organisaatiot turvallisuudessa -seminaarin julkaisu*. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen julkaisusarja 2 – Artikkelikokoelmat 6/2011. Edita Prima Oy. Helsinki.

Huntington, S. P. (1959). *The Soldier and The State – The Theory and Politics of Civil-Military Relations*. The Belknap Press Of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Häyry, M. (1991). Nuorukaiselle kuolla kuuluu – vai kuuluuko? Sotilasammattietiikan ulkoisia ja sisäisiä rajanvetoja. Teoksessa toimittanut Airaksinen, T. *Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Näkemyksiä ammattien, johtamisen ja liike-elämän arvoista*. Yliopistopaino. Helsinki.

Häyry, H. & Häyry, M. (1997). Hyvä, kaunis, tosi – arvojen filosofiaa. Yliopistopaino, Helsinki University Press, Helsinki.

Häyry, M. (2002). Hyvä elämä ja oikea käytös. Historiallinen johdatus moraalifilosofiaan. Yliopistopaino. Helsinki.

Itkonen-Kaila, M. (1978). *Epiktetos: Käsikirja ja Keskusteluja* (Alkuteokset: Enkheiridion ja Diatribe). Valikoitu ja kreikan kielestä suomennettu. Seitsentähdet. WSOY, Helsinki.

Jaakkola, K: *Epiktetos: Ojennusnuora* (Alkuteos: Enkheiridion). Kreikan kielestä suomennettu ja johdannolla varustettu. Alkuperäisteos. Kariston klassillinen kirjasto 11. Karisto, Hämeenlinna 1919. E-book 2005. Viitattu 1.11.2010. <http://www.gutenberg.org/files/16620/16620-8.txt>.

Jarvis, P. (1994). *Learning ICE301. Lifelong Learning*. Unit 1(1). YMCA George Williams College. London.

Jensen, B. & Schnack, K. (1997). The Action Competence Approach in Environmental Education. *Environmental Education Research*. Vol. 3 (2), p.163-178.

Jokitalo, J. (2008). Sosiaalipsykologiaa käytännössä. Johtamisen opetuksen pedagogisia ratkaisuja ilmasotakoulussa. Teoksessa toimittanut Valtanen, M. *Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2 Nro 19/2008. Edita Prima Oy. Helsinki.

Junnola, R. & Juuti, P. (1997). Arvot ja johtaminen. JTO tutkimuksia. Johtamistaidon Opisto. JTO-Palvelut Oy.

Juuti, P. (2002). Etiikan monet kasvot. Teoksessa toimittanut Juuti, P. *Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta*. PS-kustannus. Aavaranta-sarja n:o 50. WS Bookwell Oy. Juva.

Järvinen, P. (1999). Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. WSOY. Porvoo.

Järvinen, P. & Järvinen, A. (2004). Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpaja.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002). The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston (MA): Harvard Business School Press, 2001. Suom. nimellä: Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Kauppakaari, Helsinki.

Kiuru, J. (2009). Johdatus johtamisen perusteet-opintojaksoon. Teoksessa toimittanut Kiuru, J. *Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet-opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat Nro 3. Edita Prima Oy. Helsinki.

Knuuttila, S. (1989). Aristoteles VII. Nikomakhoksen etiikka. V kirja, luvut 1-2. Gaudeamus Oy. Painokaari Oy. Helsinki.

Knuuttila, S. (2005). Aristoteles: Nikomakhoksen etiikka. (Ethica Nicomachea). Epiktetoksen käsikirjan luku 22. 2. tarkistettu painos. Teokset 7. Gaudeamus. Helsinki.

Kolb, D.A. (1984). Experiential learning: Experience as a source of learning and development. Engelwood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

Koskinen, L. (1995). Mikä on oikein? Etiikan käsikirja. Suomentanut Torsti Lehtinen. WSOY:n graafiset laitokset. Juva.

Kotilehto, J. (2001). Arvojen, osaamisen ja johtajuuden murros. Mitä tulevaisuus puolustusvoimien henkilöstöltä vaatii? Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 21. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Oy Edita Ab. Helsinki.

Kotter, J.P. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Rastor.

Kujala, J. (2007): Välittävä johtaminen: vuoropuhelua sidosryhmien kanssa. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. Vol. 12, No. 2 ISSN 1239-2685 Publisher: Business and Organization Ethics Network (BON) Publishing date: 2007-11-12. Viitattu 26.4.2011.  
[http://ejbo.jyu.fi/articles/0801\\_2.html](http://ejbo.jyu.fi/articles/0801_2.html).

Kurko, M. (2011). Räjähdeisku johtamisen näkökulmasta. Artikkelikylkirauta –lehdessä 2/2011, 16-21. Kirjapaino Uusimaa. Porvoo.

Laaksonen, M. (2009). Merkillinen strategia. Puolustushallinnon strategian semioottinen tarkastelu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 1, n:o 1, Maanpuolustuskorkeakoulu. Edita Prima Oy, Helsinki.

Laaksonen, M.; Launonen, R.; Terho, S. & Westling, J. (2009). Liiketaloudellisen strategian perusteita. Teoksessa toimittanut Terho, S. *Strategian jäljillä*. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat No 1. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Edita Prima Oy, Helsinki.

Liikola J.-P. (2010). Upseeri ja sotilas. Artikkelikylkirauta –lehdessä 1/2010, 3. Kirjapaino Uusimaa. Porvoo.

Lehto, M. (2009). Sotilaallisen strategian perusteita. Teoksessa toimittanut Terho, S. *Strategian jäljillä*. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat No 1. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Edita Prima Oy, Helsinki.



Limnell, J. (2008): Upseerina 100-vuotiaassa Suomessa. Teoksessa toimittanut Sirén, T. *Upseerina 100-vuotiaassa Suomessa – millä arvoilla muutoksen maailmassa?* Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen Julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat 20/2008. Edita Prima Oy, Helsinki.

Lämsä, A.-M. (2001). Organizational Downsizing and the Finnish Manager from an Ethical Perspective. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä.

Lääkärietiikka (2005). Suomen Lääkäriliitto. 6. painos. PunaMusta Oy. Joensuu.

Martínez, S. (2009). Hyvejohtajuus ja arvojohtajuus – miten ne eroavat?. Artikkelin hyvejohtajuus.fi sivustolla. Viitattu 7.6.2011.

<http://www.hyvejohtajuus.fi/204/hyvejohtajuus-ja-arvojohtajuus-miten-ne-eroavat/>.

Mikkonen, R. (2008). Sotilaan eettinen toimintakyky ja päätöksenteko. Teoreettinen mallinnus ja empiirinen tutkimus kriisinhallintaympäristössä. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2, Nro 20/2008. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos.

Moskos, C. C. (1970). The American Enlisted Man. The Rank and File in Today's Military. Hartford, Connecticut.

Mutanen, A. (2010). Arvoista, etiikasta ja toimintakyvystä. Teoksessa toimittanut Mäkinen, J. ja Tuominen, J. *Toimintakykyä kehittämässä, Jarmo Toiskallion juhla kirja, Military Pedagogical Reflections*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 1. No 6/2010, Maanpuolustuskorkeakoulu.

Mäkinen, J. (2010a). Educating Soldiers and Security Sector Actors for Human Security Oriented Activities. Tiede ja Ase N:68.

Neilimo, K. (2010). Reservin upseerin yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Teoksessa toimittanut Sirén, T. *Minne kuljet suomalainen sotilasjohtaja? - Suomalaisen sotilasjohtamisen seminaari 2009*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Kadettikunta ry ja Suomen reserviupseeriliitto ry. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat Nro 4. Edita Prima Oy, Helsinki.

Niiniluoto, I. (1984). Tiede, filosofia ja maailmankatsomus. Otava. Helsinki.

Nissinen, V. (2001). Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces. Department of Management and Leadership. Johtamisen laitos. Maanpuolustuskorkeakoulu. Edita Oy. Helsinki.

Nissinen, V. (2006a): Syvä johtaminen. Talentum, Karisto Oy, Hämeenlinna.

Nissinen, V. (2006b). Johtamisen ja työyhteisön kehittäminen puolustusvoimissa. Teoksessa toimittaneet Huhtinen, A.-M. ja Toiskallio, J. *Maanpuolustuskorkeakoulu – kehittyvä sotatieteellinen yliopisto. Professori Mikko Viitasalon juhlakirja*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Edita Prima Oy. Helsinki.

Nissinen, V. (2007). The Ethical Change of Military Command. Teoksessa edited Toiskallio, J. *Ethical Education in the Military – What, How and Why in the 21<sup>st</sup> Century?* Department of Education, Series 1, N:o 1. National Defence University. Edita Prima Oy. Helsinki.

Obama, B. (2008). The Audacity of Hope. Thoughts on Reclaiming The American Dream. First Vintage Books Edition. Vintage Books. New York.

Osiel, M.J. (2002). Obeying Orders. Atrocity, Military Discipline & the Law of War. New Brunswick: Transaction Publishers.

Paavola, S. (2006). On the Origin of Ideas: An Abductivist Approach to Discovery. Filosofisia tutkimuksia Helsingin yliopistosta. Dark Oy. Vantaa. Tulostettu 28.6.2011.  
<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/hum/filos/vk/paavola/ontheori.pdf>.

Palmu-Joronen, A.-L. (2009). Nokia-vuodet, Mitä johtamisesta voi oppia? Atea kustannus Oy.

Pinch, F. C. (2006). Diversity: Conditions for an Adaptive, Inclusive Military. Teoksessa toimittaneet Pinch, F. C., MacIntyre A. T., Browne, P. & Okros, A. C. *Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues*. Canadian Forces Leadership Institute. Canadian Defence Academy Press. Second printing February 2006. Tulostettu 27.6.2011.  
[http://post.queensu.ca/~leuprech/docs/Gender\\_Diversity\\_reprint.pdf](http://post.queensu.ca/~leuprech/docs/Gender_Diversity_reprint.pdf).

Puohiniemi, M. (2002). Arvot, asenteet ja ajankuva – opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Limor kustannus. Painopaikka Dark Oy. Vantaa.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2005, Pääesikunta, Henkilöstöosasto. Edita Prima Oy. Helsinki 2005.

Puolustushallinnon henkilöstöpoliittinen strategia. Puolustusministeriö. Kirjapaino Keili Oy 2007.

Puukka, I. (2005). Valtapelit hallinnossa. Kustannus Oy Suomen mies. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Royl, W. (2008). Should any civilian who intervenes in a terrorist attack be acknowledged as a combatant. Teoksessa edited Mutanen, A. *The Many Faces of Military Studies*. The Finnish Naval Academy. Helsinki.

Sajama, S. (2006). Johdatus filosofiaan. Moniste. Joensuu 2006. Tulostettu 10.11.2010.  
<http://wanda.uef.fi/oikeustieteet/filo/JOF%20Johdatus%20filosofiaan%2020061.pdf>.

Sallinen, V. (2010). Hitlerillä on vain yksi palli. Artikkelit Kadettitoverikunnan julkaisussa KALPA 2/2010, 56. Edita Prima Oy, Helsinki.

Salmela, M. (1999). Realismi ja antirealismi 1900-luvun suomalaisessa moraalifilosofiassa. Artikkelit filosofisessa aikakauslehdessä Niin&Näin 1/99. Viitattu 28.2.2011 ja 3.6.2011.  
[http://www.netn.fi/199/netn\\_199\\_salm.html](http://www.netn.fi/199/netn_199_salm.html).

Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership. 3<sup>rd</sup> edition. Jossey-Bass. San Francisco.

Seeck, H. (2008): Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus Helsinki University Press. Esa Print Oy, Tampere.

Sotilaspedagogiikan perusteet (1998). Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. Karisto Oy, Hämeenlinna.

Tilander, H. (2008). Päättösanat. Teoksessa toimittanut Sirén, T. *Upseerina 100-vuotiaassa Suomessa – millä arvoilla muutoksen maailmassa?* Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen Julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat 20/2008. Edita Prima Oy, Helsinki.

Toiskallio, J. (2003). Ethics, Military Pedagogy, and Action Competence, p. 52-64. Teoksessa edited Micewski, E. R. (2003) *Civil-Military Aspects of Military Ethics (volume 1)*. Publication Series of the National Defense Academy 03/2003. Publication Series of the National Defense Academy Institute for Military Sociology & Military Pedagogy (IMM) A – 1070 Vienna, Stiftgasse 2a. Vienna, National Defense Academy Printing Office, 2003 ISBN 3–901328-84-XO3 1. Edition 2003. Tulostettu 22.2.2011.  
[http://www.bmlv.gv.at/pdf\\_pool/publikationen/08\\_cma\\_09\\_toi.pdf](http://www.bmlv.gv.at/pdf_pool/publikationen/08_cma_09_toi.pdf).

Toiskallio, J. (2004). Action Competence Approach to the Transforming Soldiership. Teoksessa edited Toiskallio, J. *Identity, Ethics, and Soldiership*. Department of Education, Series 2, No 13. National Defence College. Helsinki.

Toiskallio, J. (2007). Introduction: Edifying Military Ethics, teoksessa edited Toiskallio, J. *Ethical Education in the Military. What, How, and Why in the 21<sup>st</sup> Century?* Department of Education, Series 1, No 1, National Defence University. Helsinki.

Toiskallio, J. (2008). Military Pedagogy as a Human Science. Teoksessa edited Kvernbeek, T.; Simpson, H. ja Peters, M. A. *Military Pedagogies And why they matter*. Sense Publishers. Netherlands 2008. Viitattu 27.6.2011.  
<http://www.sensepublishers.com/catalog/files/9789087906276PR.pdf>.

Toiskallio, J. (2009): Toimintakyky sotilaspedagogiikan käsitteenä. Teoksessa Toiskallio, J. ja Mäkinen, J. *Sotilaspedagogiikka. Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1, n:o 3, Helsinki.

Trevino Klebe, L. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*. Vol. 11, No.3 (Jul 1986), pp. 601-617.

Turtola, M. (2006). Henkilöhistoria sotahistorian tutkimusmenetelmänä. Teoksessa toimittaneet Huhtinen, A.-M. ja Toiskallio, J. *Maanpuolustuskorkeakoulu – kehittyvä sotatieteellinen yliopisto*. Edita Prima Oy. Helsinki.

Uusitalo, L. (2005). Oma ja yhteinen hyvä – ovatko kuluttajat myös kansalaisia? Teoksessa toimittaneet Niiniluoto, I. ja Sihvola, J. *Nykyajan etiikka; Keskusteluja ihmisestä ja yhteisöstä*. Gaudeamus. Helsinki.

Valtanen, M. (2008). Yksilö, ryhmä vai joukko? Teoksessa toimittanut Valtanen, M. *Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2 Nro 19/2008. Edita Prima Oy. Helsinki.

Van Baarda, Th.A. and Verweij, D.E.M. (2006). *Military Ethics, The Dutch Approach, A Practical Guide*. Martinus Nijhoff Publishers.

Virta, J. (2007). Johtamisen laitoksen tutkimusohje. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia Nro 36. Johtamisen laitos. Maanpuolustuskorkeakoulu. Edita Prima Oy 2, Helsinki.

Värri, V.-M. ja Ropo, E. (2010). Miten olla upseeri ja herrasmies? Pahimpaan valmistautuminen sotilaspedagogiikan näköalana. Teoksessa toimittaneet Mäkinen, J. ja Tuominen, J. *Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhla kirja. Military pedagogical reflections*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 1, n:o 6. Edita Prima. Helsinki.

Åberg, L. (2000). Viestinnän johtaminen. 2. pianos. Infoviestintä Oy. Keuruu.

### 3. OPINNÄYTTEET JA TUTKIMUKSET

Fraser, K. (2008). The 2007 Defence Ethics Survey Analysis. Findings for the Canadian Forces and the Department of National Defence. Defence R&D Canada – CORA. Technical memorandum. DRDC CORA TM 2008-056. December 20008. Tulostettu 28.6.2011.

[http://pubs.drdc.gc.ca/PDFS/unc105/p531133\\_A1b.pdf](http://pubs.drdc.gc.ca/PDFS/unc105/p531133_A1b.pdf).

Hauvala, A. (1997). Kunniasta ongelmiin? - Perhe ja upseerin siirrot. Kadettikoulun tutkielma. Santahamina.

Hauvala, A. (2008). Training of Military Ethics in the Finnish Defence Forces. Individual study paper. JCGSC 2007/2008. Department of Political and Strategic Studies. Baltic Defence College.

Helminen, V. (2002). Toimintakyvyn eettinen olemispuoli upseerin ammatillisen kasvun haasteena – perusteita esikunta- ja johtamisharjoituksen pedagogiselle kehittämiselle. Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö. Nro Y2345. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Ojala, J. (1993). Upseerin etiikka. Yleisesiupseerikurssin diplomityö, Nro 1847, Maanpuolustuskorkeakoulu.

Pitkänen, M. (2007). Syväjohtaminen ja sen toimivuus ja uskottavuus palveluyrityksen johtamisvälineenä. Pro gradu –tutkielma. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylän Yliopisto.

Pruuki, H. (2007). Kuka on potilas? Suomalaisen sikiöseulontakäytännön sosiaalieettistä tarkastelua. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopiston teologinen tiedekunta. Helsinki.

Repo, S. (2010). Yhteisöllisyys voimavarana yliopisto-opetuksen ja –opiskelun kehittämisessä. Väitöskirja. Käyttäytymistieteiden laitos. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia 228. Helsingin Yliopisto.

Salmela, J. (2005). Organisaation arvot arjessa. Case Valtiovarainministeriö. Pro gradu – tutkielma. Yhteisöviestintä. Humanistinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.

Tukiainen, A. (1999). Etiikka ja filosofia. Eräiden Wittgensteinin näkemysten kritiikkiä. Väitöskirja. Helsingin yliopiston verkkojulkaisut. Tummavuoren Kirjapaino Oy, Vantaa.

#### 4. MUUT LÄHTEET

Aalto, J. (2011). Arvojen ja etiikan merkitys komentajan johtamistoiminnassa. Luento yleisesikuntaupseerikurssille 55 Santahaminassa 22.6.2011.

Anholt, S. (2010). Suomi maabrändi-työryhmän raportti 25.11.2010, 43.

Arvot. Viitattu 22.2.2011.

[http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/fi/fi2/1\\_etiikka\\_ja\\_moraali/10\\_arvot?C:D=gjgx.e7GU&m:selres=gjgx.e7GU](http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/fi/fi2/1_etiikka_ja_moraali/10_arvot?C:D=gjgx.e7GU&m:selres=gjgx.e7GU)

Arvot arjessa – virkamiehen etiikka. Valtionhallinnon käsikirja. 2. painos. Edita Prima Oy. Helsinki 2005.

Arvot käytännössä. Nokia Suomi 2011. Viitattu 22.2.2011.  
<http://www.nokia.fi/nokia/yritysvastuu/eettisyys/visiomme/arvot-kaytannossa>.

Charles Sanders Peirce. Stanford Encyclopedia of Philosophy. Viitattu 24.8.2010.  
<http://plato.stanford.edu/entries/peirce/>.

Deskriptiivinen ja hermeneuttinen fenomenologinen tutkimus. Viitattu 28.4.2011.  
<http://www.xip.fi/tutkija/0401d.htm>.

Duty with Honour – The Profession of Arms in Canada 2003. Tulostettu 22.2.2011.  
<http://www.cda-acd.forces.gc.ca>.

Filosofinen etiikka. Viitattu 17.1.2011.  
<http://opettajatv.yle.fi/teemat/aine/17/92>

Gooren, R. H. E. (2006). Soldiering in Unfamiliar Places: The Dutch Approach. Military Review. March-April 2006.

Heiskanen, E. & Järvinen, J. (2010). Eettinen johtaminen. Haastattelu Ykkösen aamu-tv 28.9.2010 (audio).

Holopainen, J. J., Kosonen, J. & Lindgren, G. (1996). Ihmisten johtaminen sodassa. Suomen Reserviupseeriliiton veteraanitutkimus 1996. Tulostettu 28.6.2011.  
<http://www.kolumbus.fi/kgltraining/art22.rtf>.

Huhtinen, A.-M. (2007). Miten johtaminen on? Esipuhe teoksessa Virta, J. Johtamisen laitoksen tutkimusohje. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia Nro 36. Johtamisen laitos. Maanpuolustuskorkeakoulu. Edita Prima Oy 2, Helsinki.

Jacques Derrida. Internet Encyclopedia of Philosophy "Jacques Derrida". Viitattu 24.8.2010.  
<http://www.iep.utm.edu/derrida/>.

Johdatus etiikkaan. Viitattu 10.11.2010 (audio).  
<http://oppiminen.yle.fi/artikkeli?id=7544>.

Johdatus viestintätieteisiin. Viitattu 19.2.2011.  
<http://viesverk.uta.fi/johdviest/tutkhistoria/retoriikka.html>

Johtamien Jyväskylän Yliopistossa 2010. Viitattu 17.8.2010.  
<https://www.jyu.fi/econ/oppiaineet/yjo>.

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 18.8.2010  
<https://www.jyu.fi/econ>.

Kadettilupaus. Tulostettu 6.6.2011.  
[http://www.upseeriliitto.fi/lehti/paasihteeri/sal\\_2005/sal\\_5\\_2005](http://www.upseeriliitto.fi/lehti/paasihteeri/sal_2005/sal_5_2005).

Kasvaminen maailmanlaajuiseen vastuuseen. Globaalivastuuprojektin ohjausryhmän loppuraportti. Opetusministeriö.

Kokemuksellinen oppimisnäkemys. Viitattu 20.2.2011.  
<http://www.oamk.fi/~laurik/Oppimisnakemys/html/kokemuksellinen.html>

Lawrence Kohlberg ja moraalikehityksen vaiheet. Teksti Pentikäinen, A. Viitattu 4.2.2011.  
<http://www.uta.fi/tyt/avoin/verkko-opinnot/sosiaalipsykologia/kohlberg.html>.



- Limnell, J. (2010). Upseerin etiikka. Viitattu 16.3.2011.  
<http://www.hyvejohtajuus.fi/3229/upseerin-etiikka/>.
- Lämsä, A.-M. (2009). Eettinen johtaminen edistää luottamusta työyhteisössä. Virkaanastujaisesitelmä. Jyväskylän Yliopisto 4.11.2009. Tulostettu 18.8.2010.  
[https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2009/11/tiedote-2009-11-04-13-20-26-485277/virkaan\\_lamsa.pdf](https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2009/11/tiedote-2009-11-04-13-20-26-485277/virkaan_lamsa.pdf).
- Marton, F. (1996), Is phenomenography phenomenology. Göteborg: Göteborg University. Viitattu 27.6.2011.  
<http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/civil/faq/faq.phen.html>.
- Minä tieteellisessä tekstissä. Viitattu 20.4.2011.  
<http://www.kielijelppi.fi/kirjoitusviestinta/mina-tieteellisessa-tekstissa>
- Muuriankkuri. Puolustushallinnon rakennuslaitoksen sidosryhmälehti. Joulukuu 2006.
- Mäkinen, J. (2010b). Pohdinta ajatuksista Sokrateksesta ja turvallisuudesta. Email [juha.makinen@mil.fi](mailto:juha.makinen@mil.fi) 5.11.2010. Tulostettu 27.6.2011.
- Mäkinen, J. (2010c). The evolving nature of soldiership in "postmodern" times. ISMS-seminariesitys 18.10.2010. Tulostettu 27.6.2011.
- Ollila, J. (2010). YLE TV1 A+ 29.9.2010. Viitattu 29.9.2010 (audio).
- Opettajan ammattietiikka ja eettiset periaatteet. Viitattu 6.6.2011.  
[http://www.oaj.fi/portal/page?\\_pageid=515,447755&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.oaj.fi/portal/page?_pageid=515,447755&_dad=portal&_schema=PORTAL).
- Oulun yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Viitattu 18.8.2010.  
[http://www.taloustieteet.oulu.fi/tiedekunta\\_\\_tutkimus/yksikot/johtaminen](http://www.taloustieteet.oulu.fi/tiedekunta__tutkimus/yksikot/johtaminen).
- Papin ammattietiikka. Viitattu 6.6.2011.  
<http://www.akiliitot.fi/00010184-papin-ammattietiikka>.
- Pitkänen, P. (2010). Rauhan ajan johtamisopit puolustusvoimissa 1980-2008. Raportti. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen – ja Pedagogiikan laitos.

Reilu ja rehti pomo. Artikkelin Valtionkonttorin lehdessä työhyvinvoinnista ja riskienhallinnasta. KAIKU 2/2009. Finepress Oy, Turku.

Sarasvuo: varusmiehenä ei opi johtajuutta. Artikkelin Ruotuväki -lehdessä 12/2009.

Sotilasjohtaja II. Valtion Painatuskeskus. Helsinki 1990.

Sotilasvala. Tulostettu 6.6.2011.

<http://www.cs.helsinki.fi/u/tkjunkka/sotilasvala.html>.

Suomalaisten vahvuus on luotettavuus. Artikkelin Keski-Uusimaa -lehdessä 9.11.2010.

Suomalainen asevelvollisuus ”Puolustuksen perusta, yksilöä motivoiva ja myönteisiä yhteiskunnallisia vaikutuksia korostava”. Puolustusministeriö. Painoyhtymä 2010. Tulostettu 27.6.2011.

[http://www.defmin.fi/files/1648/Suomalainen\\_asevelvollisuus\\_plmv2\\_2010.pdf](http://www.defmin.fi/files/1648/Suomalainen_asevelvollisuus_plmv2_2010.pdf).

Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Viitattu 13.7.2011.

<http://www.uta.fi/jkk/>

Tehtävä Suomelle –maabrändi työryhmän raportti . Tulostettu 13.1.2011.

[http://www.tehtavasuumelle.fi/documents/TS\\_koko\\_raportti\\_FIN.pdf](http://www.tehtavasuumelle.fi/documents/TS_koko_raportti_FIN.pdf).

Tervakari, A.-M. (2005). Hypermedian jatko-opintoseminaarin luentomateriaali 18.3.2005. Tulostettu 28.4.2011.

[http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS\\_hypermedia\\_Tervakari180305.pdf](http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Tervakari180305.pdf).

The Army Values. Tulostettu 19.2.2010.

<http://www.army.mil/values/>

The Sprit of the IDF: the Ethical Code of the Israel Defence Forces. Viitattu 24.1.2008.

[http://www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/Society\\_&\\_Culture/IDF\\_ethics.html](http://www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/Society_&_Culture/IDF_ethics.html) .

The War for the Talent 2001. Organization and Leadership Practice. McKinsey & Company. Tulostettu 24.10.2010.

[http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War\\_For\\_Talent.pdf](http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War_For_Talent.pdf).

Tuominen, J. (2010). Fenomenografia osana laadullista tutkimusta. Luento yleisesikuntakurssin johtamisen ja sotilaspedagogiikan tutkimusryhmälle Santahaminassa 4.11.2010.

Tynkkynen, V. (2011). Sodan ajan komentajuus. Luento yleisesikuntaupseerikurssille 55 Santahaminassa 21.6.2011.

United States Air Force Core Values 1997. Tulostettu 27.6.2011.

<http://www.peterson.af.mil/shared/media/document/AFD-090212-058.pdf>.

United States Naval Academy. Stockdale Center for Ethical Leadership. Viitattu 7.6.2011.  
<http://www.usna.edu/ethics/>.

UPM:n toimintaohje. Laadittu 2006. Muutettu 2010. Tulostettu 7.7.2011.

<http://www.upm.com/EN/ABOUT->

[UPM/Downloads/Company\\_Info/Documents/CodeofConduct\\_fi.pdf](http://www.upm.com/EN/ABOUT-UPM/Downloads/Company_Info/Documents/CodeofConduct_fi.pdf)

Vapaudenristin ja Vapaudenmitalin kunniamerkin asetuksen 4. pykälä. Viitattu 27.6.2011.

<http://www.uta.fi/laitokset/historia/koskivoimaa/dokut/mannerheimristi.htm>.

Virkavala. Tulostettu 6.6.2011.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19871183>.

Virtuaalinen lähipoliisiryhmä. Viitattu 21.6.2011.

<http://www.poliisi.fi/nettipoliisi>.

**LIITTEET**

- Liite 1      Diplomityön kyselyn saatekirje ja kysely.
- Liite 2      Puolustusvoimien hallintoyksiköiden arvot.
- Liite 3      Kansainvälisiä esimerkkejä.
- Liite 4      Sotilasvala, kadettilupaus ja virkavala.

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU****PYYNTÖ**

Yleisesikuntaupseerikurssi 55

Kapteeni Antti Hauvala

Santahamina

17.1.2011

/

Arvoisa vastaanottaja

Viite: Tutkimuslupa kapteeni Antti Hauvala AH716/12.1.2011

**DIPLOMITYÖHÖN LIITTYVÄ KYSELY****1. Esittely**

Arvoisa vastaanottaja, lähestyn teitä tällä kyselyllä saadakseni kuvan organisaatiossamme vallitsevista käsityksistä arvoistamme, eettisyydestämme ja johtamisestamme.

Olen kapteeni Antti Hauvala ja valmistunut kadettikurssilta 80 vuonna 1997. Nykyinen palveluspaikkani on Pääesikunta ja opiskelen yleisesikuntaupseerikurssilla (YEK) 55 ilmasotalinjalla. Oma urani on pitkälti pyörinyt henkilöstöjohtamisen alalla ja kiinnostukseni johtamiseen, sen arvoihin sekä eettisyyteen on herännyt sitä kautta. Oman mielenkiintoisen lisänsä johtamisen tarkasteluun tuo omalla kohdallani kaksi ulkomaan kokemusta. Toinen rauhanturvatehtävistä Kosovosta (yksikön varapäällikkyyys), toinen opiskelusta kansainvälisessä NATO-koulussa (1½ vuotta Baltic Defence College). YEK:n diplomityöni käsittelee puolustusvoimien arvoja, eettisyyttä ja niiden pohjalta tapahtuvaa johtamistoimintaa sekä johtajuutta.

**2. Asia**

Teidän antamien vastausten toivon auttavan minua muodostamaan kokonaiskuvaa arvoistamme, niiden tarpeellisuudesta ja käytettävyydestä puolustusvoimien ylemmän johdon johtamistoiminnassa. Olisin kiitollinen mikäli uhraisitte aikaanne tähän kyselyyn vastaamiseen. Toivon teidän vastaavan ilman lähdemateriaalia sekä oman tietämyksenne ja tuntemuksenne mukaan. Vastauksenne tulevat olemaan osa tutkimukseni lähdeaineistoa. Mahdolliset lainaukset ja viitteet sekä lähdeluettelo tulevat olemaan anonyymejä eikä nimenne tai vastauksenne tule menemään muiden kuin tutkijan tietoon.

**3. Tutkimuksen tavoite ja menetelmä**

Tutkimuksella selvitän puolustusvoimien arvoja ja eettisiä periaatteita johtamistoiminnassa. Tutkimukseni on filosofinen pohdinta joka pyrkii kuvaamaan, erittelemään ja luomaan yhteyksiä aihepiiristä esitettyjen teorioiden

sekä näkökulmien välille. Omalta osaltaan tarkoitus on herättää keskustelua aiheen tarpeellisuudesta nykypäivän rauhan ajan johtajuudellemme asettamien haasteiden vastaamisessa. Tietoisesti en käsittele tutkimuksessa poikkeusolojen tai sodan ajan johtamistoimintaa. Näihin vastattakoon jatkotutkimuksissa. Tutkimusmenetelmäksi olen valinnut hermeneuttisen lähestymistavan kvalitatiivisen tekstianalyysin metodilla. Tätä täydennän saamillani kyselyvastauksilla ja pyrin näin ymmärtämään aiheeni ilmiötä ja sen suhdetta teorioihin.

#### 4. Miksi arvojohtaminen ja eettisyys aiheena?

Tänä päivänä nyky-yhteiskunnan monimuotoisuus, kiire, tuloksellisuus, tehokkuus ja kansainvälistyminen käyvät kovaa taistelua elämän eettisyyden kanssa. Voimakas valtionhallinnon ja samalla puolustushallinnon uudelleenorganisointi yhdistettynä yleismaailmalliseen taloustilanteeseen vaativat lukemattomia päätöksiä isoista sekä pienistä asioista. Onnistunut muutosjohtaminen asettaa erityisesti johtajuuden ja johtamistoimintamme koetuksella. Johtamisopilliset perusteet on tällöin oltava kunnossa. Yksilön työhyvinvointi on jotain jota jokaisen johtajan on johtamistoiminnallaan tuettava.

Puolustusvoimissa on korostunut ja tulee jatkossa korostumaan yleisesti tunnettujen ja tunnustettujen yhteisön arvojen kautta johtaminen. Korostunut liiketaloudellisuus ja konsernimaisuus puolustushallinnossa on asettamassa sotilasjohtajat aivan uudenlaisten haasteiden eteen. Eettiset periaatteet ja johtaminen on osattava menestyäksemme henkilöstövoimavarojen kilpailussa. Nykypäivän liiketaloudellista voittoa tavoittelevissa yrityksissä on siirrytty kovan työn ja uhrausten kautta saavutetun johtajuuden sekä ulkopuolelle (asiakkaille) näytettävien arvojen sijasta ajattelumalliin missä yritysten sisäiset arvot mahdollistavat avoimen, luottamuksellisen ja virikkeitä tarjoavan työympäristön. Väitän tämän mallin olevan saavutettavissa eettisten periaatteiden ja arvojen muodostamisella sekä niiden sisäistämällä puolustushallinnon rauhanajan johtamisen käytännöissä.

#### 5. Kyselyn toteutus

Käytän kyselyssä puolistrukturoidun haastattelun menetelmää kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa lähestyn teitä tällä lomakehaastattelun menetelmällä. Siitä saatujen vastausten analysoinnin perusteella teen tarpeen mukaan yksittäisiä teemahaastatteluja kyselyyn vastanneille. Teemahaastatteluiden tarkoitus on tarkentaa jo annettuja vastauksia.

Käsittelen kaikkia vastauksia luottamuksellisesti. Vastaajien henkilöllisyys jää ainoastaan minun tietooni. Kyselyn kohderyhmään kuuluvat eivät siis saa tietää toistensa henkilöllisyyttä. Tällä pyrin varmistamaan tämänkaltaiselle tutkimukselle tyypillisen vastausten muuntumisen yleisten tai organisaation mielipiteiden kaltaisiksi.

Vastaukset pyydän palauttamaan minulle ensisijaisesti sähköpostitse tai PVAH:lla tai kirjallisena virkapostina. Pyydän vastaamaan **14.2.2011 mennessä**. Yhteystietoni ovat alla.

Kapteeni Antti Hauvala

[antti.hauvala@mil.fi](mailto:antti.hauvala@mil.fi)

PVAH: kapteeni Antti Hauvala PEKANSLIA

YEK 55/Jatkotutkinto-osasto

Maanpuolustuskorkeakoulu

PL 7, 00861 Helsinki

Puh: 040 5862582

Etukäteen kiittäen,

Oppilasupseeri

Kapteeni

Antti Hauvala

JAKELU Kyselyyn vastaajat

67/AH

**PUOLISTRUKTUROIDUN HAASTATTELUN KYSYMYKSET**

Arvoisa vastaaja,

Toivon Teidän vastaavan ilman lähdemateriaalia ja oman tietämyksenne sekä tuntemuksenne mukaan. Vastauksenne tulevat olemaan osa tutkimukseni lähdeaineistoa. Mahdolliset lainaukset ja viitteet sekä lähdeluettelo tulevat olemaan anonyymejä eikä nimenne tai vastauksenne tule menemään muiden kuin tutkijan käyttöön.

**1. Taustatiedot**

- 1) Valmistumisvuosi
- 2) Sotilasarvo
- 3) Viimeisin virkaurakurssi

**2. Tunnetteko puolustusvoimien arvot? Mitkä ne ovat? Missä puolustusvoimien arvot ovat määritetyt?****3. Tunnetteko puolustusvoimien eettiset periaatteet? Mitkä ne ovat? Missä eettiset periaatteet ovat määritetyt?****4. Onko teidän edustamassanne organisaatiossa määritetty organisaationne arvot? Mitkä ne ovat ja mitä ne tarkoittavat?****5. Miten tällä hetkellä edustamanne organisaationne arvot (mikäli niitä on) ovat muodostuneet ja mikä on niiden tarkoitus?****6. Onko teidän edustamassanne organisaatiossa määritetty organisaationne eettiset periaatteet? Mitkä ne ovat ja mitä ne tarkoittavat?****7. Miten määrittelette arvojohtamisen?****8. Toteutuuko arvojohtaminen**

- a) työyhteisössänne?
- b) omassa johtamiskäyttäytymisessänne?



**9. Miten määrittelette eettisen johtamisen?**

**10. Toteutuuko eettinen johtaminen**

a) työyhteisössänne?

b) omassa johtamiskäyttäytymisessänne?

**11. Johtamistoiminnassanne ja päätöksenteossanne vaikuttavat arvot voivat olla monenlaisia ja monitasoisia. Numeroikaa oma arvojenne tärkeysjärjestys johtamistoimintatilanteessa**

- Omat arvot
- Organisaation arvot
- Yhteiskunnassa yleisesti hyväksytyt arvot

**Kiitos vastauksistanne JA ARVOKASTA JOHTAJUUTTA TEHTÄVIINNE!**

**Puolustusvoimien hallintoyksiköiden arvot**

Arvo/organisaatio	LM	V ALTO/P	PE/PV	PVJLK	PVKVK	PURU	PVTT	SOTLK	MAAV	KARPR	PKARPR	MERIV	UUDPR	ILMAV	KARLSTO	MATLE
1. tuloksellisuus		1														
2. avoimuus		2														
3. laatu ja asiantuntemus		3														
4. luottamus		4														
5. palveluperiaate		5														
6. puolueettomuus ja riippumattomuus		6														
7. tasa-arvo		7														
8. vastuullisuus		8														
9. asiakaskeskeisyys				1												
10. ammattitaito				2												
11. välittäminen ja tuki				3												
12. yhteistyö				4							3					
13. avoimuus				5												
14. valmius				6												
15. välittäminen							1									
16. vastuullisuus							2									
17. vaikuttaminen							3									
18. turvallisuus			1													2
19. luotettavuus			2													
20. uskottavuus			3													
21. isänmaallisuus			4												2	
22. innovatiivisuus																1
23. tuloksellisuus															5	3
24. yhteistyökyky																4
25. (luja) tahto										1						
26. (kehittyvä) ammattitaito										2						
27. (tuloksellinen) yhteisvaikutus										3						
28. vastuuntuntoisuus											1					
28. oikeudenmukaisuus											2					
30. joukko-osastohengen vaaliminen											4					
31. perinteet															1	
32. korkea etiikka															3	
33. yhteishenki													2		4	
34. sotilaallinen osaaminen													1			
35. kehityshakuisuus													3			

**Kansainvälisiä esimerkkejä****US Army Warrior Ethos**

*“We must be effective members of the joint team. We need to think of our army as an expeditionary force. We need to encourage innovation and increase resiliency. And most important, we need to reinforce the Warrior Ethos in every soldier”*

*Gen. Peter J. Schoomaker*

**Army Values:****1. Loyalty**

Bear true faith and allegiance to the U.S. Constitution, the Army, your unit and other Soldiers. Bearing true faith and allegiance is a matter of believing in and devoting yourself to something or someone. A loyal Soldier is one who supports the leadership and stands up for fellow Soldiers. By wearing the uniform of the U.S. Army you are expressing your loyalty. And by doing your share, you show your loyalty to your unit.

**2. Duty**

Fulfill your obligations. Doing your duty means more than carrying out your assigned tasks. Duty means being able to accomplish tasks as part of a team. The work of the U.S. Army is a complex combination of missions, tasks and responsibilities — all in constant motion. Our work entails building one assignment onto another. You fulfill your obligations as a part of your unit every time you resist the temptation to take “shortcuts” that might undermine the integrity of the final product.

**3. Respect**

Treat people as they should be treated. In the Soldier’s Code, we pledge to “treat others with dignity and respect while expecting others to do the same.” Respect is what allows us to appreciate the best in other people. Respect is trusting that all people have done their jobs and fulfilled their duty. And self-respect is a vital ingredient with the Army value of respect, which results from knowing you have put forth your best effort. The Army is one team and each of us has something to contribute.

#### **4. Selfless Service**

Put the welfare of the nation, the Army and your subordinates before your own. Selfless service is larger than just one person. In serving your country, you are doing your duty loyally without thought of recognition or gain. The basic building block of selfless service is the commitment of each team member to go a little further, endure a little longer, and look a little closer to see how he or she can add to the effort.

#### **5. Honor**

Live up to Army values. The nation's highest military award is The Medal of Honor. This award goes to Soldiers who make honor a matter of daily living — Soldiers who develop the habit of being honorable, and solidify that habit with every value choice they make. Honor is a matter of carrying out, acting, and living the values of respect, duty, loyalty, selfless service, integrity and personal courage in everything you do.

#### **6. Integrity**

Do what's right, legally and morally. Integrity is a quality you develop by adhering to moral principles. It requires that you do and say nothing that deceives others. As your integrity grows, so does the trust others place in you. The more choices you make based on integrity, the more this highly prized value will affect your relationships with family and friends, and, finally, the fundamental acceptance of yourself.

#### **7. Personal Courage**

Face fear, danger or adversity (physical or moral). Personal courage has long been associated with our Army. With physical courage, it is a matter of enduring physical duress and at times risking personal safety. Facing moral fear or adversity may be a long, slow process of continuing forward on the right path, especially if taking those actions is not popular with others. You can build your personal courage by daily standing up for and acting upon the things that you know are honorable.

Soldier's creed (käyttäytyminen):

I am an American Soldier (loyalty, isänmaallisuus)

I am a Warrior and a member of team (loyalty, yhteisöllisyys)

I serve the people of the United States and live the Army Values (loyalty, uskollisuus)

**I will always place the mission first (duty, velvollisuus)**

**I will never accept defeat (duty, velvollisuus)**

**I will never quit (duty, velvollisuus)**

**I will never leave a fallen comrade (selfless service, toveruus)**

I am disciplined, physically and mentally tough, trained and proficient in my warrior tasks and drills (personal courage, miehuus/rohkeus)

I always maintain my arms, my equipment and myself

I am an expert and I am a professional

I stand ready to deploy, engage, and destroy, the enemies of the United States of America in close combat.

I am a guardian of freedom and the American way of life.

I am an American Soldier (loyalty, isänmaallisuus)

**Duty with Honour**

“Ethos is the heart of the military profession and operational effectiveness.”

More specifically, the ethos is intended to

- establish the trust that must exist between the Canadian Forces and Canadian society;
- guide the development of military leaders who must exemplify the military ethos in their everyday actions;
- create and shape the desired military culture of the Canadian Forces;
- establish the basis for personnel policy and doctrine;
- enable professional self-regulation within the Canadian Forces; and
- assist in identifying and resolving ethical challenges.

The military ethos, therefore, is the foundation upon which the legitimacy, effectiveness and honour of the Canadian Forces depend. The uniquely Canadian military ethos is made up of three fundamental components: beliefs and expectations about military service; Canadian values; and Canadian military values.

**Sotilasvala, kadettilupaus ja virkavalala****SOTILASVALA**

Minä lupaan ja vakuutan kaikkivaltiaan ja kaikkietävän Jumalan edessä olevani Suomen valtakunnan luotettava ja uskollinen kansalainen. Tahdon palvella maatani rehellisesti sekä parhaan kykyni mukaan etsiä ja edistää sen hyötyä ja parasta.

Minä tahdon kaikkialla ja kaikissa tilanteissa, rauhan ja sodan aikana puolustaa isänmaani koskemattomuutta, sen laillista yhteiskuntajärjestystä sekä valtakunnan laillista esivaltaa. Jos havaitsen tai saan tietää jotakin olevan tekeillä laillisen esivallan kukistamiseksi tahi maan yhteiskuntajärjestyksen kumoamiseksi, tahdon sen viipymättä viranomaisille ilmoittaa.

Joukkoa, johon kuulun, sekä paikkaani siinä, en jätä missään tilanteessa, vaan niin kauan kuin minussa voimia on, suoritan saamani tehtävän loppuun.

Lupaan käyttäytyä kunnollisesti ja miehekkäästi, totella esimiehiäni, noudattaa lakeja ja asetuksia sekä säilyttää hyvin minulle uskotut palvelussalaisuudet. Tahdon myös asetovereitani kohtaan olla suora ja auttavainen. Milloinkaan en sukulaisuuden, ystävyyden, kateuden, vihan tai pelon vuoksi enkä myöskään lahjain tahi muun syyn tähden toimi vastoin palvelusvelvollisuuttani.

Jos minut asetetaan esimiesasemaan, tahdon olla alaisiani kohtaan oikeudenmukainen, pitää huolta heidän hyvinvoinnistaan, hankkia tietoja heidän toiveistaan, olla heidän neuvonantajanaan ja ohjaajanaan sekä omasta puolestani pyrkiä olemaan heille hyvänä ja kannustavana esimerkkinä.

Kaiken tämän minä tahdon kunniani ja omantuntoni mukaan täyttää.

**KADETTILUPAUS**

Kadettilipun, sotilaan korkeimpien hyveiden uskollisuuden ja miehuuden, kunnian ja toveruuden vertauskuvan edessä minä lupaan uhrata työni ja elämäni Isänmaalle.

Kadettiaikanani ja sen jälkeen olkoon tunnukseni Suomen vapaus ja kansamme onni. Isien sankarimuisto säilyköön minulle pyhänä, ja sotilaan kunnia olkoon toimintani johtotähti. Ajatukseni ja tekojeni kannustimet ja tavoitteet olkoot aina ylevät ja jalot.

En karta työtä, en taistelua, en kärsimyksiä, en kuolemaa tämän lupauksen lunastamiseksi. Auttakoon Jumala minua olemaan kestävä kunnian tiellä.

### **VIRKAVALA**

Minä N.N. lupaan ja vannon kaikkivaltiaan ja kaikkietävän Jumalan edessä, että minä virassani noudatan perustuslakeja ja muita lakeja sekä toimin oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti kansalaisten ja yhteiskunnan parhaaksi.